



The WARC guide

疫情后，经济疗愈期的战略方针

MAKE
IT
WARC

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

扫码免费领取资料



房中术(www.nblax520.com)专注于男性增大增粗增长、阳痿、早泄、壮阳、延时、强肾、回春、健身。女性缩阴、丰胸、减肥、化妆、瑜伽、保养、产后修复、盆底肌锻炼。两性健康,夫妻按摩,房中术,性姿势,性技巧,性知识等

更多免费教程：英语学习，技能提升，PS 教学，投资赚钱，音乐教程，口才教学，情商提升，风水教学，心理学，摄影知识，幼儿学习，书法学习，记忆力提升等等......

扫码加微信lax988988领取资料



==

全站课程下载

课程不断增加

本站现资源容量已超 10T

入群联系 QQ：167520299 或添加微信：1131084518（备注 学习）

阳痿早泄训练
皇室洗髓功视频教学
女人驻颜术
泡妞约炮万元课程
足疗养 SPA 教材
玉蛋功
马氏回春功
房中术张丰川
哲龙全套视频
增大盼你增大
国际男优训练
亚当德永早泄训练
洗髓功真人内部
皇室养生绝学道家洗髓功
【铁牛人会员课】男人必备技能，理论讲解
实战高清视频
随意控制射精锻炼 视频+图片+文字
价值 1440 元第一性学名著<素女经房中养生宝典视频>12 部
洗髓功修炼方法视频教学
陈见玉蛋功视频教学 女性缩阴锻炼
男性自然增大增长指南
强性健肾保健操 1-4
道家强肾系统锻炼功法
马氏回春功
12 堂课，全面掌握男性健康问题 让你重燃自信

联系微信：1131084518

1、东方性经
2、印度 17 式
3、口交技巧 3 部
4、港台性姿势 3 部
5、365 性姿势 6 部
6、泰国性爱密经 17 式
7、花花公子性技巧 6 部
8、阁楼艳星性技巧 7 部
9、古今鸳鸯秘谱全集 7 部
10、夫妻爱侣情趣瑜伽 2 部
11、古代宫廷性保健系列 14 部
12、汉唐宋元明清春宫图真人
13. 柔软性爱宝典 日本 9800 课
14. 李熙墨 3999 全套课
15. 妖精性爱课 2888
16. 李银河全套性课
17. 领统统性课
18. 德勇男性篇
19. 德勇男性篇
20. 缓慢性爱
21. 亚当多体位搭配篇
22. 亚当多体位结合篇
23. 德勇克服早泄讲座练习
24. 德勇以女性为中心得爱抚
25. 加藤鹰接吻爱抚舌技
26. 加藤鹰指技
27. 加藤鹰四十八手入门
28. 佐藤潮吹教学
29. 佐藤男人体能锻炼+保健品介绍
30. 佐藤男人早泄对抗训练
31. 阿拉伯延时训练
32. 田渊正浩秘籍
33. 异性性快感集中训练教学
34. 自我愉悦锻炼密宗
35. 铁牛全套延时训练课
36. Pc 机锻炼真人视频教学
37. 印度性经全集 8 部
38. 21 世纪性爱指南
39. 香蕉大叔男女训练馆全套
40. 中美真人性治疗教学+理论
41. 女性闺房秘术
42. 幸福玛利亚性课
43. 陈见如何释放性魅力征服
44. 性爱技巧讲座全套
45. 性爱秘籍全套
46. 性爱误区讲座
47. 性病讲解大全
48. 性博士讲座合集
49. 性健康和性高潮合集
50. 性教育讲座合集
51. 性能力课堂合集
52. 性生活问题解析合集
53. 意外怀孕和避孕处理课堂
54. 性感地带探索
55. 性技巧讲座
56. 性健康与性卫生讲座
57. 性生活专家答疑
58. 性心理与性道德合集
59. 性爱宝典合集
60. 性爱技巧合集
61. 完美性爱演示
62. 完美性爱技术讲解

更多精品等你来解锁哦...........

内容导览

一、2020当前状况
本次的全球衰退期与以往的衰退期有何不同？
往年的“标准”建议为何不再适用？

二、以史为鉴，当下需要采取哪些措施和行动？
历史上全球经济衰退期的经验带给我们哪些启示？在经济下滑的长尾期间，如何按照10个要点措施重新做营销规划？

三、放眼长远，未来有哪些增长机会？
着眼新消费习惯引发的社会转型，品牌可以逐渐抓住哪些新迹象以立足长远发展？

前言

新冠肺炎病毒疫情造成严重的全球经济下行，营销体系遭到破坏，品牌方面临艰难的抉择。

世界历史上的几次经济萧条困顿留给我们清晰的教训，即要保持营销投资，继续进行品牌建设上的投入，才能在恢复期收获回报。况且，竞争降温时就是提升品牌实力、大张旗鼓行动的绝佳时机。

但是在这次经济衰退中，我们观察到，该方法论对于很多品牌来说只停留在学术层面。大多数营销人的“众生相”还是选择谨慎地“养精蓄锐”。

此次的非常时期不仅仅是金融动荡事件，所以供应方和需求方都能感受到冲击。本次衰退到来得如此急剧，受重创的品牌削减大量预算，也在所难免。

虽然中国二季度经济V型反弹，2020下半年乃是与疫情共存的过渡期，重要的是它折射出了未来两年社会的变革形态。疫情这只“黑天鹅”也意外地给营销行业按下了洗牌的加速键。

俗话说：祸兮福所倚，福兮祸所伏。危机中淬炼出的品牌，才有可能逆势飘红。为此，鄙刊出品的WARC指南《疫情后，经济疗愈期的战略方针》，集合了关于如何采取实际行动的最佳思想以及实操案例。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

服务对象

广告主

- ✓ 能保持广告开支就保持广告开支。倘若媒介成本降低，那么竞争对手的广告占有率也会相应减少。不得不减少开支和广告占有率的公司，可以用其他营销手段保持曝光。
- ✓ 把眼界放宽到传播之外：包装尺寸、产品定价和分销让利都将成为本次全球衰退期中重要的自救因素。
- ✓ 迅速转至数字化转型的轨道，迎合线上消费者的需求。引领整个进程的真正机会就在CMO手中。

广告公司

- ✓ 确保创意作品在恢复期的每一个阶段都契合一定的腔调，但不要自认为客户在应对危机中需要特定的广告。
- ✓ 帮助客户在最具挑战的环境中保持曝光。低预算也可以产出大策略，创意思维这时就发挥重要作用。
- ✓ 电子商务平台既是交易也是广告平台。广告公司应学会在这些“围墙花园“中建构品牌力量。

媒介主

- ✓ 把资源用在关键的销售季节，在后疫情时代产生最大化效果。
- ✓ 进一步加强数据监测能力，因为在衰退期更需要证明媒介渠道的实效性。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

新冠肺炎引发的经济衰退期中的营销

一、2020年当前状况



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“大家不应该将当前经济环境与2008/09年的经济衰退比较，因为二者有明显的不同。这次的经济衰退是消费者所驱动的，而十多年前的全球经济衰退则源于资本问题。”

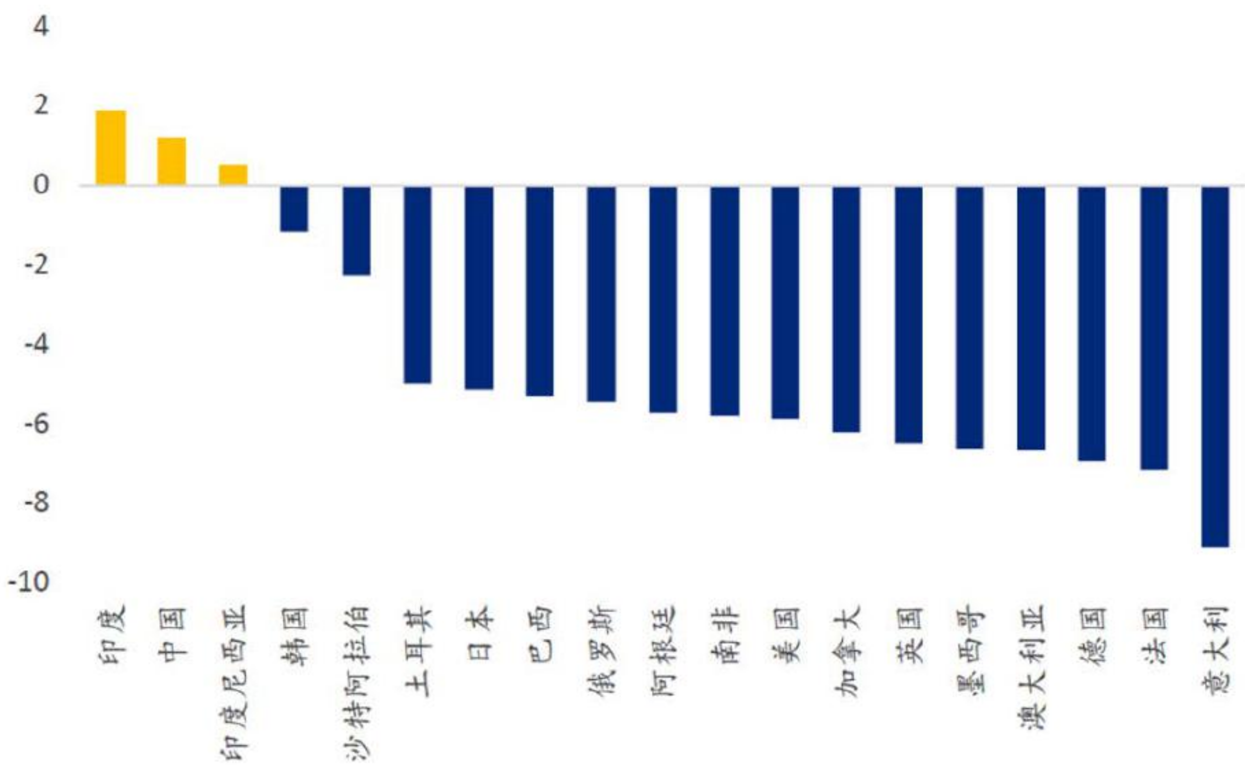
Michael Roth
IPG全球CEO

(来源：2020年6月Advertising Week JAPAC)

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

IMF主要经济体GDP增长预测



来源：IMF，浦银国际

全球仅见“平方英尺内的恢复”，中国更面临外交挑战双重夹击

本次“不正常”的全球经济衰退是现代史上首次由健康危机导致的经济下滑，并且同时冲击了需求侧和供应侧，这首先由全社会封锁引起，而后又由重要价值链组成部分断裂引发。

封锁后果再加疫情反复的风险，让恢复状况难以预计。**S4 Capital主席苏铭天（Martin Sorrell）预计这次衰退后会有“平方英尺内的恢复”，急剧的经济下滑之后会是部分反弹，然后进入平台期。**

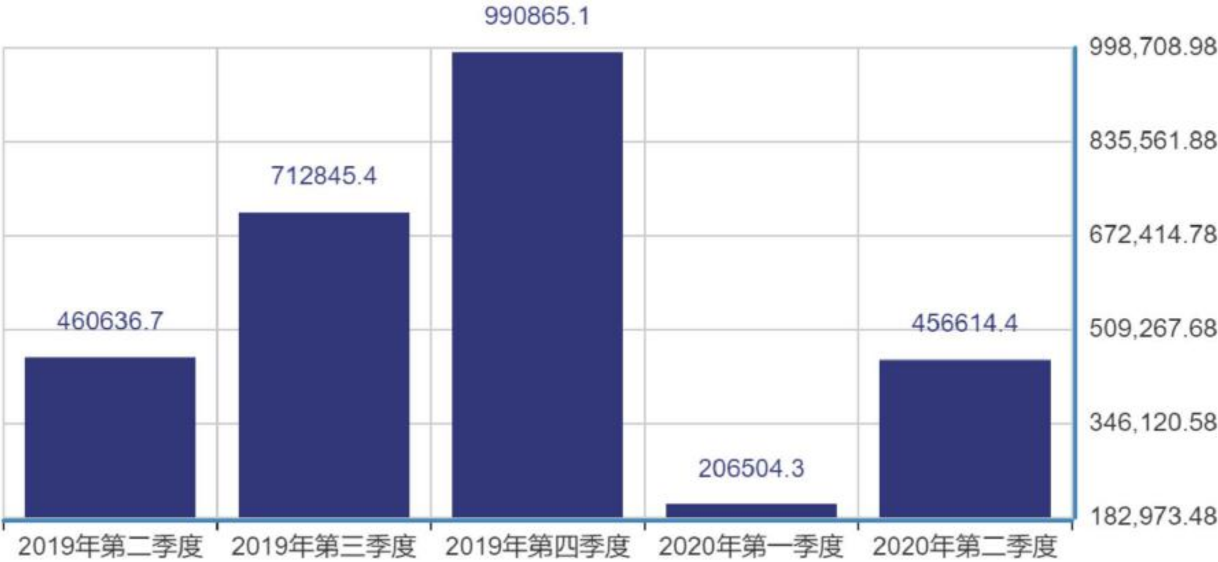
浦银国际证券于2020年6月发布研究报告《2H20宏观经济展望：后疫情时代的问与思》，指出疫情给全球造成了损失，世界银行数据也表明今年全球93%的经济体都已陷入衰退；预计2020下半年全球GDP增长将从上半年的-5.6%恢复到2.0%，增速反弹明显，**实体经济正向U型复苏方向演进**。

各大经济体本身的韧性和创新力将决定其复苏的速度和质量。相较于新兴市场，发达市场会较快走出经济萧条的困顿。发达市场的居民流动趋势逐渐恢复到正常水平，更多的刺激措施和更低的赤字水平使发达市场拥有更强的经济韧性，创新能力使其更好地适应因疫情导致的经济模式改变。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

中国选择不预设全年GDP目标，宏观经济诸多不确定因素犹存

国内生产总值累计值(亿元)



来源：国家统计局

国家统计局初步核算，2020年上半年国内生产总值456614亿元，按可比价格计算，同比下降1.6%。分季度看，一季度同比下降6.8%，先降后升，二季度经济由负转正，增长3.2%。供给侧数据已见改善：截止6 月，工业生产得到一定的修复，非制造业PMI也连续四个月回暖。

另据商务部数据，今年3月份以来我国消费市场持续逐月加快回暖。1~5月，全国商品零售额12.74万亿元，同比下降10.6%，降幅比1-4月收窄2.5个百分点；5月份，全国批发、零售商务活动指数连续3个月在荣枯线以上。但同时，餐饮、住宿行业营业收入同比下降较大，如1~5月全国餐饮收入同比下降36.5%，表明消费市场全面恢复仍面临一定压力。

目前的二季度回升增长仍属于恢复性增长，疫情冲击带来的损失尚未完全弥补，当前全球疫情也依然在蔓延扩散，外部风险挑战明显增多，推动经济回归正常水平还需付出艰苦努力。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

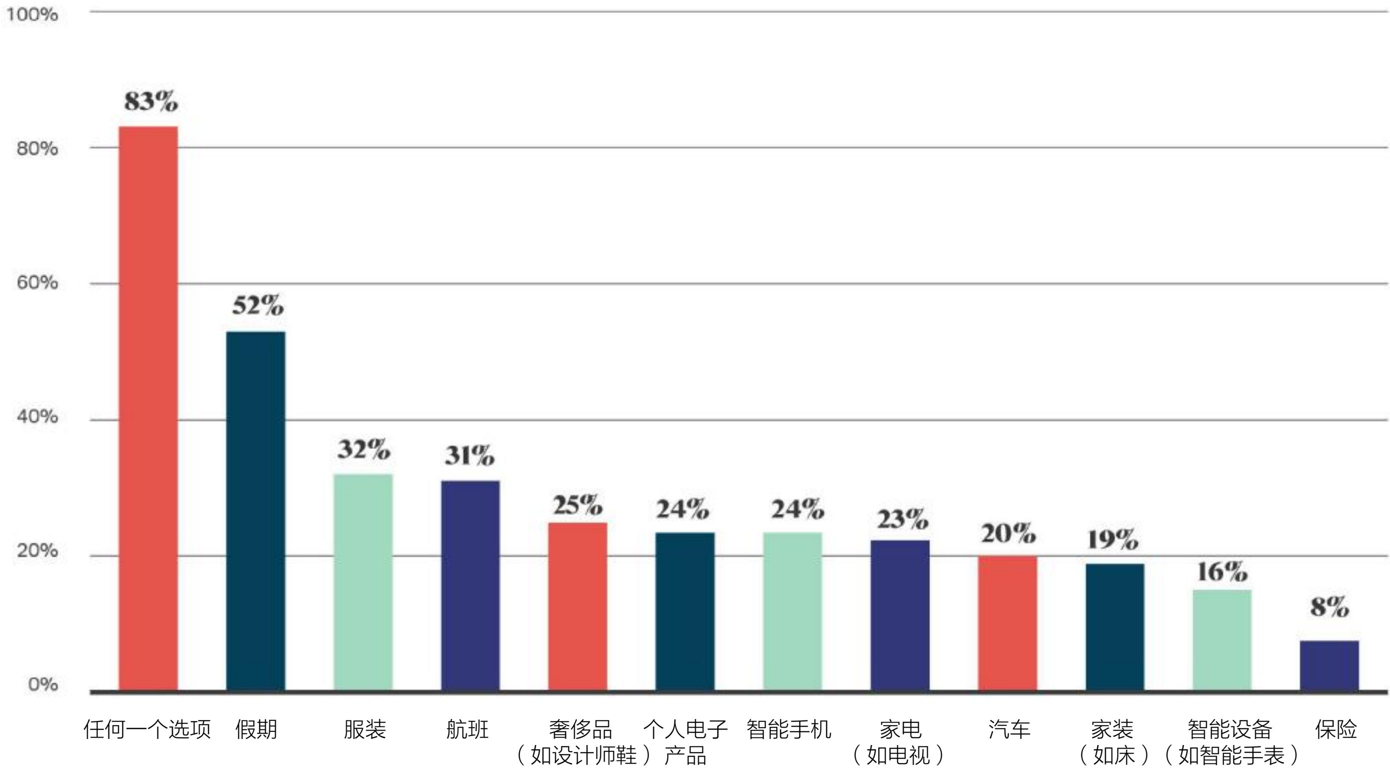
全球消费者集体都推迟购买计划

GlobalWebIndex对全球17个市场进行调查，结果显示83%的受访消费者因疫情推迟了相关购买。

2/5(41%)的人打算在本国或全球疫情过去之后再购买。

被推迟最多的购买计划为假期 (52%消费者）和服装 (32%消费者)。31%的消费者则推迟了航班购买，25%推迟了奢侈品购买。

全球消费者推迟的大额消费类别



注：基于对全球17个市场的16~64岁网民进行的调查（n=15275），权重为年龄、性别和教育程度，4月22~27日。问题：你是否因为新冠肺炎疫情的爆发而推迟了以下任何一项的购买？

WARC DATA

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

中国技术消费品(TCG)影响巨大

Strategy Analytics发布的研究报告《COVID-19：中国、英国和美国消费者行动，态度和行为变化》显示，中国约有五分之二的消费者搁置了一些大额消费，包括汽车、智能手机、家电和电脑。

该机构的另一份报告《中国智能手机：Covid-19疫情后的消费者购买意向》还指出，尽管中国消费者比美国或欧洲的消费者对一切能快速恢复常态更为乐观，但智能手机换机率和5G的普及无疑已经放缓。

中国消费者推迟的大额消费类别

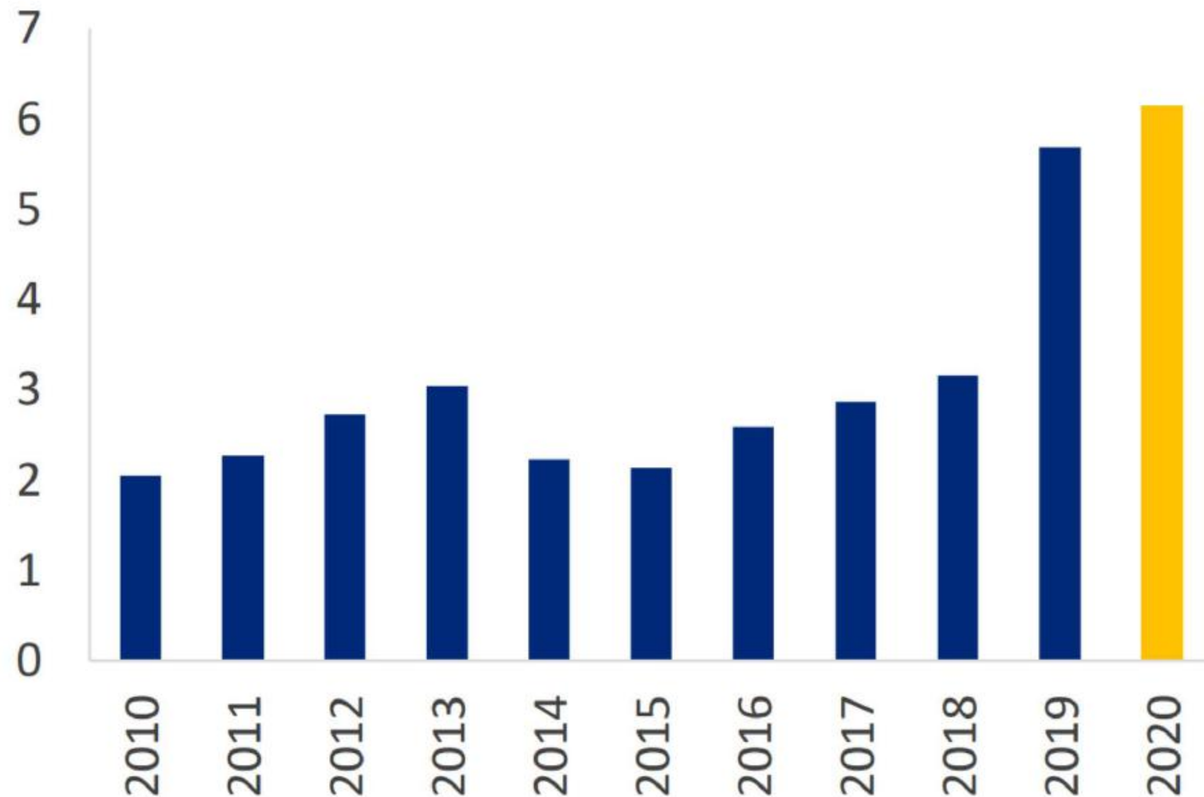


来源：Strategy Analytics

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

中国1~5月新增存款（万亿）显示居民更愿意储蓄



来源：CEIC，浦银国际

“报复性消费”没有报复性到来，消费更趋理性

商业在逐渐恢复，但谨慎的消费者们还在保持距离，这为营销商说服消费者购买增加了难度。

疫情的反复让情况变得复杂，消费者担心仍有安全隐患，这从疫情初步恢复的4月实体店客流仅恢复一半即可看出，且目前像住宿餐饮、接触性的聚集性的消费确实还受到一定制约，所以恢复还是会稍微慢一些。

凯度与贝恩的《2020年中国购物者报告》指出，在疫情/地缘政治风险、失业/收入压力、通胀压力升高的多重阻力下，大多数金融机构都预计，全面复苏将在2020四季度至2021一季度之间到来。这种情况下，消费者的消费信心普遍下降，更愿意持币观望。

很多消费者还没准备好回到以前的消费模式和购买意图，这些都为“报复性消费”打上了问号。

而中国消费者日常储蓄的习惯又帮助他们支撑危机时期的生活，还主要是因为不同的经济测量法和驱动力，中国家庭资产值实际接近美国家庭的两倍，这主要来自不动产。那么在受限的消费情况下，中国消费者则会以满足居家生活消费为主。

提示：“报复性存款”先于“报复性消费”来到。消费者在疫情期间的习惯将持续，在“新常态”下的消费分级中，消费观更加理性，更追求便利、效率和渴望拥有“得到感”，并选择更健康和可信赖的产品。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

品牌价值损失程度有别，保险行业最严重

Brand Finance对全球股市进行分析，进而评估新冠疫情对企业价值的影响，总结股市观点得出：全球各行业最具价值的各大品牌的品牌价值损失总和可达1万亿美元。（品牌价值指，通过在公开市场授权品牌而获得的净经济利益。）

保险业是全球受疫情影响最严重的行业之一，可能会面临20%的品牌价值损失。一些以微薄利润运营的保险品牌正被索赔淹没，而另一些发布声明拒绝提供新冠肺炎相关赔付的品牌则面临永久的信誉受损。

提示：各大品牌从未经历过不确定性如此之高的世界，然而不论何时，客观因素除外，强者自强。

新冠肺炎疫情让品牌价值处于风险中

有限影响 -0%	家居产品 实用工具 电信 食品 药品	化妆品和个人护理 房地产 软饮料	
中度影响 -10%	技术 健康 交易所 汽车 汽车租赁 烟草	矿产、钢铁 商业服务 烈酒 媒体 工程和建筑 物流	
重度影响 -20%	汽车配件 航空 化学制品 餐厅 啤酒 轮胎 保险	休闲和旅游 航空与国防 服装 酒店 石油和汽油 机场 零售	IT服务 银行

Source: "Holding onto long-term brand value", David Haigh, WARC Guide, May 2020

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“事实上，现在多数品牌都收紧开支，主要是为了保护现金，大概一直到年底都会这样。在这种情况下，大家就会盯着营销开支。所以即使营销学和历史经验都表明要在衰退期保持开支和曝光，品牌还是会减少开支，特别是跨国公司。”

Chris Reitermann（韦棠梦）
奥美集团亚洲及大中华区CEO

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“全民在线”式的消费让互联网渠道获得一波用户红利

中国广告市场要等到明年才有望走出阴霾，实现正增长。

群邑出品《今年，明年中国媒体行业预测》显示，2020年中国广告花费同比下跌2.8%，但仍好于全球的11.8%。

互联网收获了一波红利，预测2020年媒介花费有所上涨，电商和社交类别尤为突出。其他介类别则均为下降。

提示：品牌不得不在媒介渠道上转场，定位年轻消费者和新消费习惯精耕细作，以争取生存空间。

中国媒介花费净值及年增长率（2020~2021为预测）

媒介花费净值 (百万人民币)	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020f	2021f
互联网	55,355	86,336	132,982	193,209	245,261	318,116	398,795	477,065	496,972	551,639
电视	120,302	124,512	122,022	111,528	100,487	91,992	86,297	82,204	67,078	68,085
户外	34,743	37,053	39,128	42,063	49,798	61,995	72,005	63,783	46,306	48,344
广播	15,953	16,496	16,990	16,294	14,583	15,556	14,037	12,882	9,404	9,413
报纸	37,828	35,937	28,965	19,812	10,778	7,670	6,251	5,603	4,202	4,202
杂志	9,984	9,984	8,496	6,508	4,523	3,572	3,233	3,041	2,329	2,334
媒介总花费	274,165	310,318	348,584	389,415	425,430	498,902	580,620	644,578	626,292	684,017

媒介花费年增长率 %	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020f	2021f
互联网	52.1%	56.0%	54.0%	45.3%	26.9%	29.7%	25.4%	19.6%	4.2%	11.0%
电视	6.2%	3.5%	-2.0%	-8.6%	-9.9%	-8.5%	-6.2%	-4.7%	-18.4%	1.5%
户外	17.5%	6.6%	5.6%	7.5%	18.4%	24.5%	16.1%	-11.4%	-27.4%	4.4%
广播	10.7%	3.4%	3.0%	-4.1%	-10.5%	6.7%	-9.8%	-8.2%	-27.0%	0.1%
报纸	-6.7%	-5.0%	-19.4%	-31.6%	-45.6%	-28.8%	-18.5%	-10.4%	-25.0%	0.0%
杂志	7.9%	0.0%	-14.9%	-23.4%	-30.5%	-21.0%	-9.5%	-5.9%	-23.4%	0.2%
媒介总花费年增长率	12.6%	13.2%	12.3%	11.7%	9.2%	17.3%	16.4%	11.0%	-2.8%	9.2%

来源：《今年，明年中国媒体行业预测》2020年夏季版，群邑中国

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

新冠肺炎引发的经济衰退期中的营销

二、以史为鉴，当下需要采取哪些措施和行动？



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

“我们可能会被许多事物束缚，但最重要的是为员工、客户和生意着想并付诸行动……品牌主的价值观和行为模式将决定其是否有能力适应不确定性，并屹立不倒。”

Joanne Lao
TBWA大中华区CEO

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

宝洁一向以来逆向而行的营销史给你答案

1930年美国大萧条时，宝洁反其道而行，增加Oxydol肥皂推广的营销投入，通过赞助日间电台剧“Ma Perkins”，将家庭主妇听众转化为宝洁的忠实客户，为其后来的快速发展奠定了基础，“肥皂剧”一词也诞生于这个赞助热潮。

2020年在应对此次疫情以及随后到来的经济衰退中，与很多广告主削减广告开支不同的是，宝洁保持了消费者洞察和品牌建设这两项重点工作，针对核心类目保持投资，并且减少促销，进行电商改造。

“我们将在可能永远转变了的健康、卫生清洁领域，为每天使用或每天多次使用我们产品的消费者提供服务。”宝洁CFO/COO Jon Moeller说道。

根据宝洁今年一季度财报，其市场营销支出达到了3.2亿美元，占销售额的比例增加了1.9个百分点。

提示：不论是解决供应链、专注核心类目、重新定位品牌，都可以在以下行动纲要中找到答案。





© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

当下可以采取的10项措施:

随着各国封锁政策逐步放松，衰退景象却依旧，品牌要复兴可采取几项重要措施。

根据各家企业资源不同以及经营领域是繁荣还是衰败的情况，措施也有所不同。

不管处于什么境况，所有品牌都要做到能提供实际帮助，以客户为引导，了解新习惯养成的变化，监测消费者洞察，并做智慧型广告开支安排。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

WARC

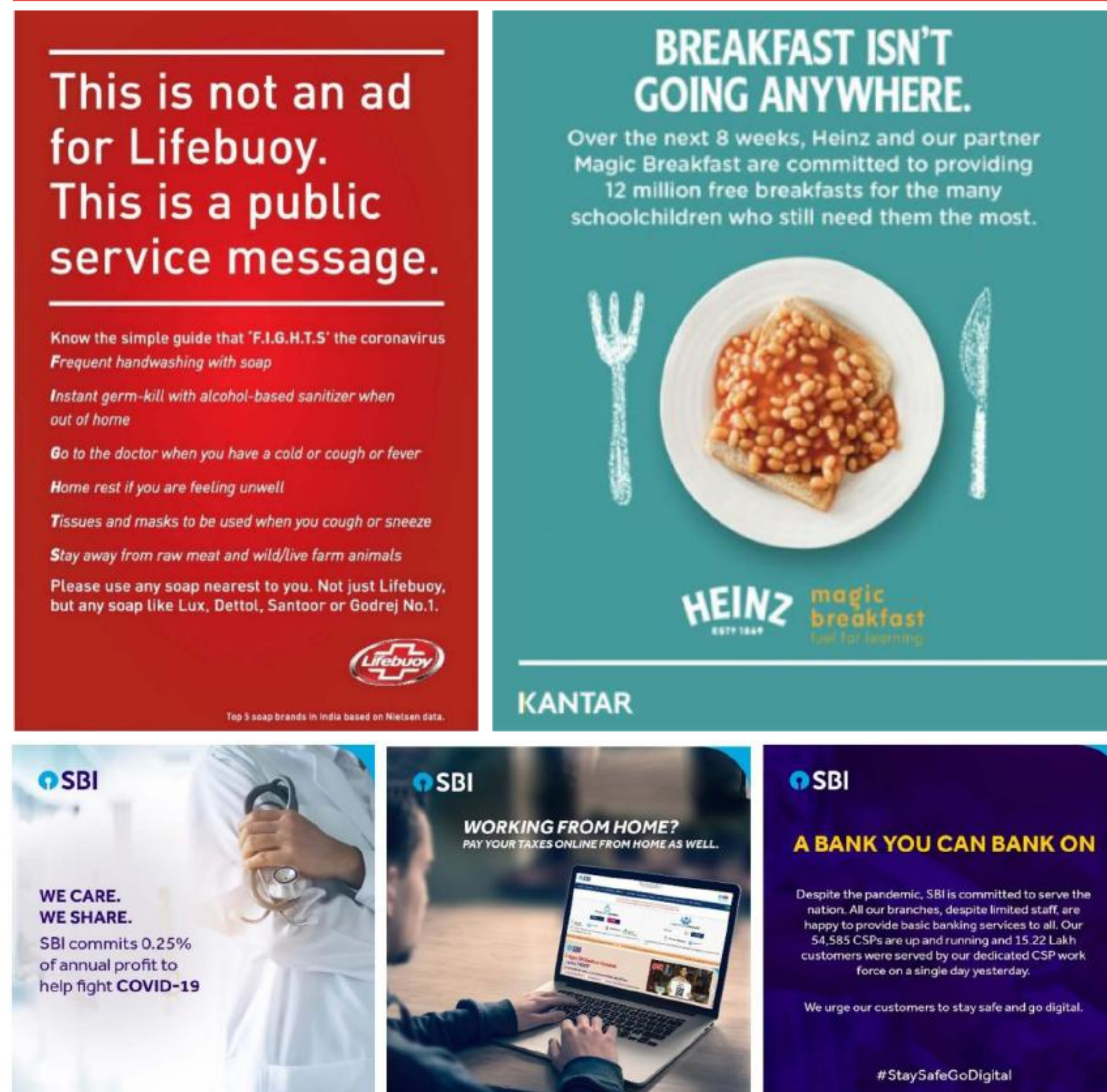
措施1:
设定“非正常衰退期”战术

针对疫情再度爆发而导致反复的封锁，营销商需重审应对当下疫情时的措施，以在将来防不备。对经历了封锁期的活动，营销商要进行评估，来开发应对未来危机的行动规划。这次，最重要议题是不要只打广告，而要采取行动。

品牌应该自问：将来疫情再爆发时是否还能照计划进行？是否针对“战时工作”提供了必要设备，比如像LVMH那样在72小时内根据法国政府需求生产洗手液？若再度封锁到来，品牌围绕营销4P理论还可以拿出什么措施？

正如adam&eveDDB实效群组长Les Binet提出的：“所有公司都必须是‘目的驱使的’，这比以往更重要，即使会导致利润下降，也要这样做。”

提示：既然我们处在一个“不正常”的经济疲弱期，一切如常的“哪里有流量就哪里做营销”惯性思维就难免有短视之感。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

伦敦The&Partnership公司全球创新长Oliver Feldwick指出，各行各业的品牌在危机中的反应方式会让受众铭记于心。麦肯世界集团中国区策略长张元元也指出，对消费者而言，世界遗失了一部分的美好，所以品牌不应该错失提供慰藉的机会。

麦肯全球真相中心数据显示，全球**81%**受众认为品牌能让世界更美好，中国则高达：

86%

全球**76%**受众认为大品牌在疫情中应该率先做出反应，中国则高达：

89%

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

迅速重新定义品牌在市场中的角色



Source: "Brands in a time of crisis: finding your role in unusual times", Oli Feldwick, WARC Guide, May 2020

WARC



审美观改变了，欧莱雅如何重新定义？

经济衰退时，人们对美的追求不会停留在"迷人的外表魅力"。根据麦肯全球真相中心的调研，品牌对于美的定义也需要更加宽泛，从表象伸展到里层，从外在伸展到精神层面。

4月，欧莱雅与智族GQ联合出品的四集科幻悬疑迷你剧《Wrinkle, Women, Wonderful? 木偶脸的世界》里，阐述了被单一审美控制的人们，试图挑战单一的审美标准。该局在欧莱雅官微上的累计观看量超过450万，几万条评论总体积极。

6月，欧莱雅又在上海举行了《后疫情时代，美是什么？之"一支新口红"》公益活动，为感谢疫情期间医护人员的付出，也让市民写下对美好生活的展望，并用一支任意品牌的旧口红无条件换取一支新口红，当场涂上并拍照，用笑容"妆"点美好心情。

提示：经过疫情给生活带来的挫折，消费者更加注重品牌所能传递出的内涵和价值理念，学习欧莱雅怎么与受众同心联结，共同关注社会与生活，成功传递正确的腔调。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

措施2:
不盲目削预算 理性保留广告

综合100年来的大量研究发现，在衰退期保持广告开支的企业会更成功。

对于很幸运地能在艰难时维保持广告开支的企业，著名营销顾问Peter Field提供了6条建议。

提示：合理利用多样化开支方式，让品牌摆脱在危机后掉队的风险。

如果不盲目，还能做什么？

1. 除非必须，不要恐慌地应激缩减品牌预算
2. 坚决不能把开支转到短期激活上
3. 如果有可用资源来保持广告占有率，那么就将资源用在SOV等于SOM的地方
4. 除非与大众情绪有冲突，否则应该维持品牌活动
5. 只要贴合大众情绪，可以采用情感化的、温暖的广告
6. 寻找战略转型机会，面向客户构建信誉

WARC

MAKE IT WARC

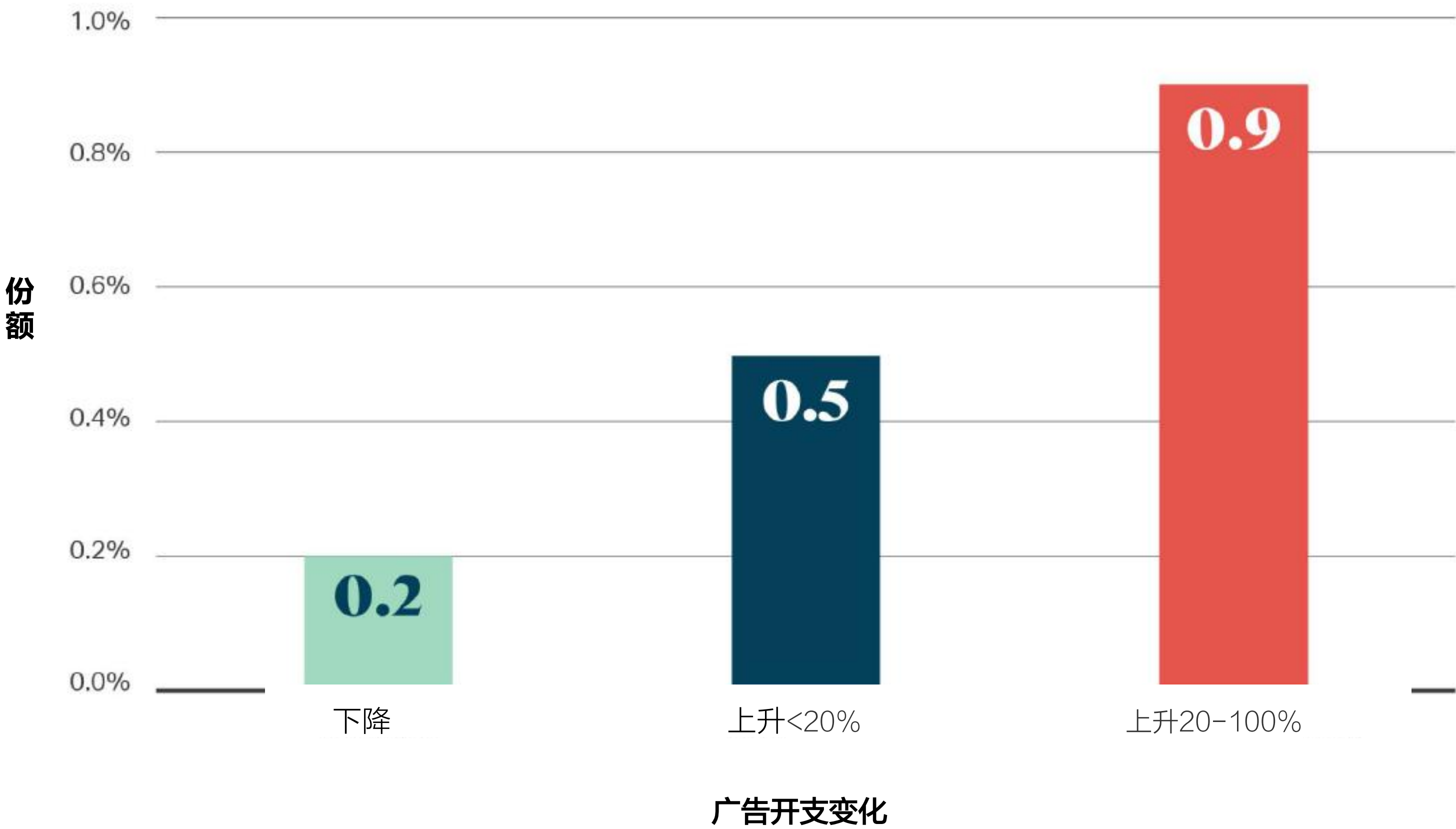
© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

保持广告开支的好处是为品牌带来长期优势

美国策略规划研究院（**Strategic Planning Institute**，简称**SPI**）的研究报告中指出，保持广告开支可以让品牌在长期上获得优势。

研究具体提到，在衰退期大幅提升开支的企业，可能要忍受短期ROI下降，但他们在长期上会获得令人满意的份额，并提高利润。

提示：品牌建设最好的时间是十年前，其次是现在。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

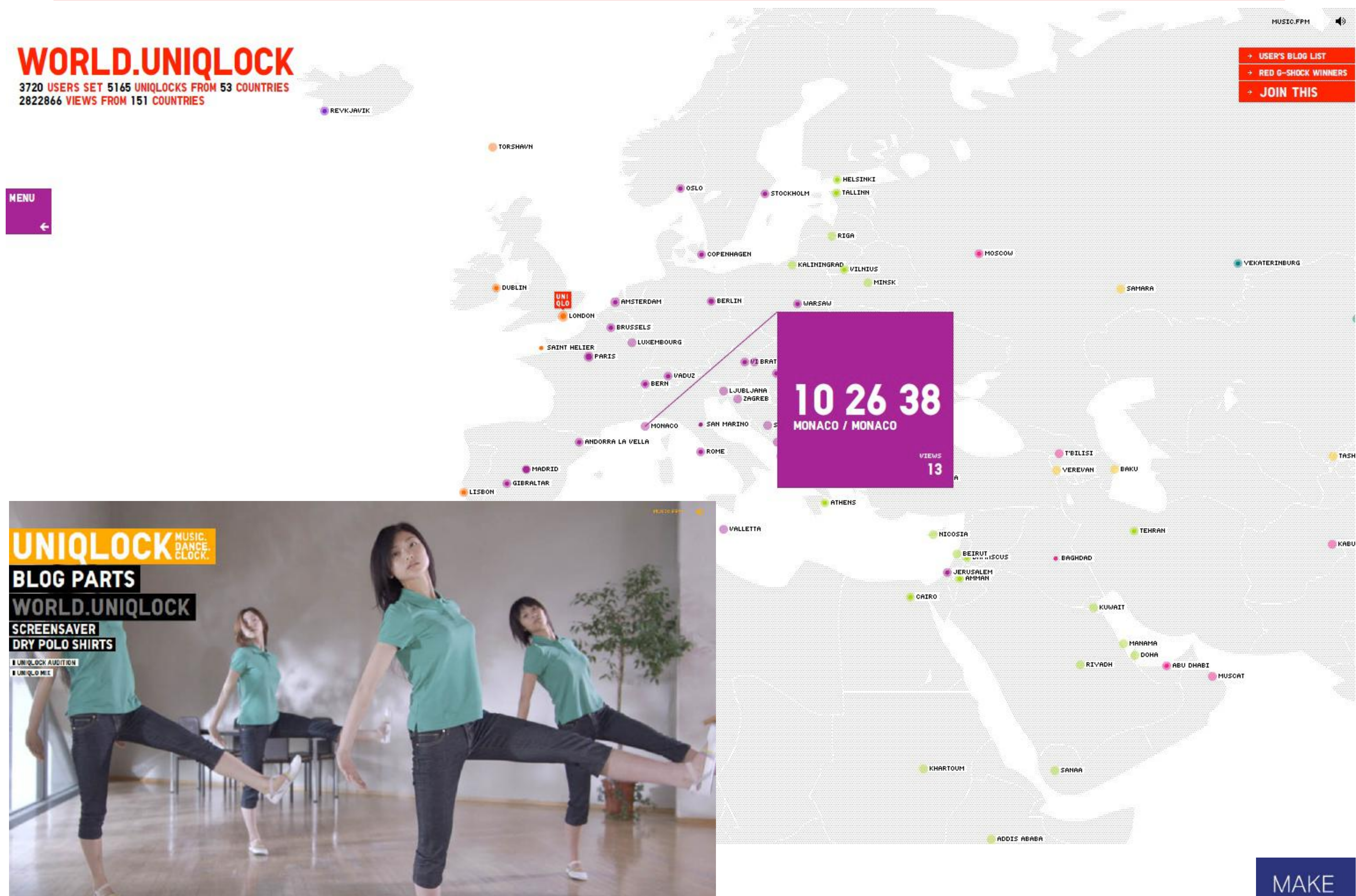
MAKE
IT
WARC

优衣库逆势投资奠定了霸主地位

作为全球服装品牌巨头，日本优衣库摆脱当年“廉价低质”的形象，挺过一次次危机，赢得市场，靠的是对创新营销的坚持。

2008年金融危机时，ZARA、H&M等都暂停了广告营销，优衣库却推出UNIQLOCK活动——将模特、音乐、舞蹈与优衣库当季主打服装结合起来的“时钟”，可作网页插件和手机屏保，让用户7*24接触品牌和产品，直接建立起受众与品牌之间的连接。这次逆势增长让优衣库成为当年仅有的几家完成销量和营收双增长的品牌。

提示：优衣库在危机时加大开支的个性做法最后证明，其2008年的全年创意营销活动成为了该品牌发展史上的转折点，实现了优衣库长期占据行业领导地位的华丽转身。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

网易严选投放的#劝你别看的广告#，反其道而行之，不削开支，顺势而为



电商平台网易严选在中国疫情高峰期的2月，马上转换之前的户外广告促销文案，用突出的大字展示给大家“还是别看这个广告了”，意在提醒公众莫在该广告牌前停留过久，以免造成聚集。

该广告投放于杭州的商业中心、公交站等场所，同时在社交媒体发布话题#劝你别看的广告#，受到热议，并且反馈中大多数均为积极的。

提示：网易严选做到了在危机面前不武断地削撤销预算，而是很好地利用当前的广告资源，采取巧妙的应急机制，既传递了商业信息，又体现了公益关怀，提升了品牌美誉度。

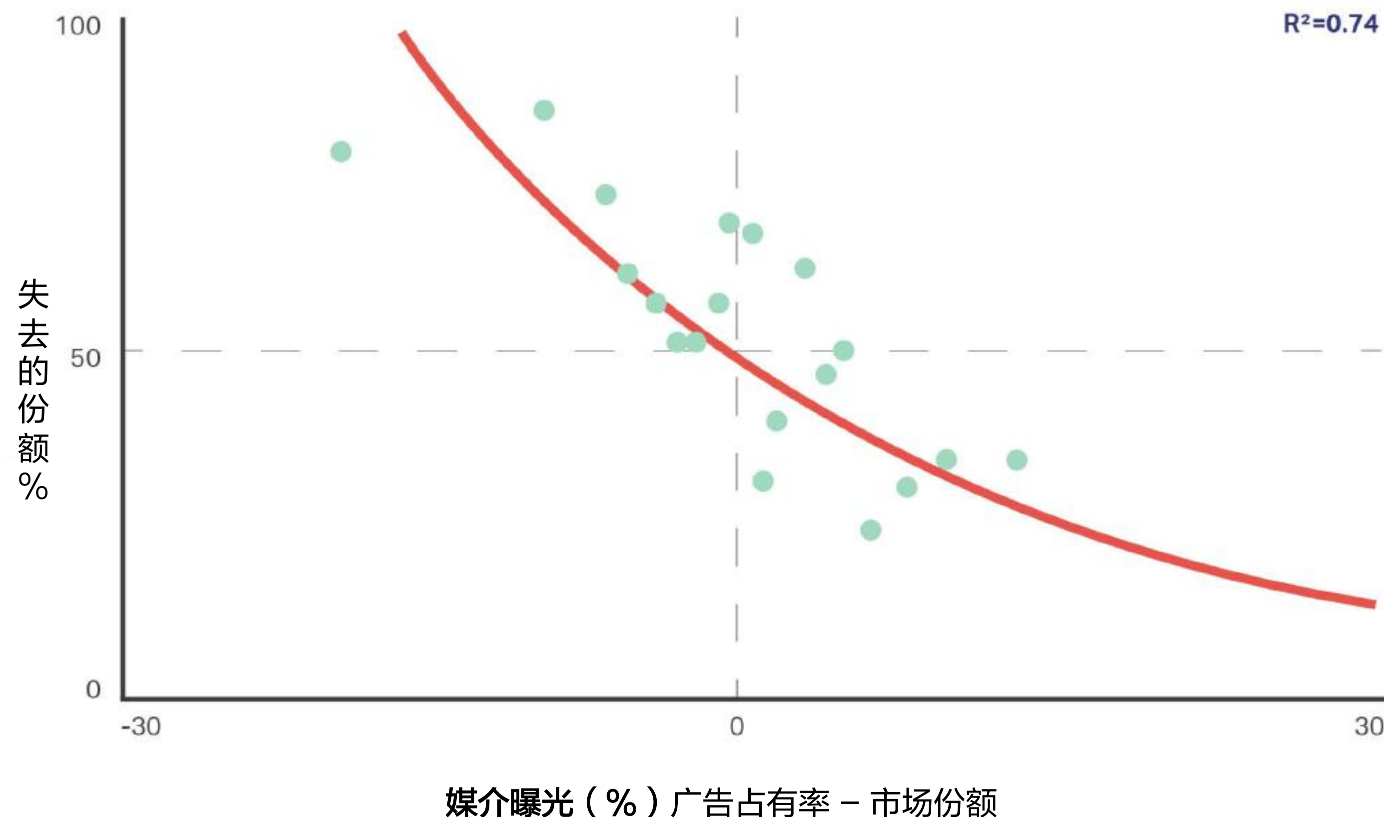
© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

相反，在衰退期大幅减少广告开支会为品牌带来负面结果

过于严重的开支削减，从长远来看对销售、市场份额、增长和ROI都将产生影响；而保持投资的企业在未来将更快恢复。

如果广告占有率被减至低于市场份额了，品牌将陷如地位被削弱的危险之中。

“品牌要想成长，其广告份额必须超过市场份额。我们对英国广告从业者协会(IPA)广告效果奖作品进行研究，确实证明了这个关系的存在。当广告份额高于市场份额时，即存在超额广告占有率(ESOV)，品牌的基础销量就可能获得长期增长。” Peter Field说。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

光明乳业找准定位，成了市场份额大赢家

光明乳业作为国内乳制品企业前三强，在已经由量和价格共同驱动的行业内，通过重塑“领鲜、年轻”品牌力的战略，与伊利、蒙牛开展错位竞争，持续在市场上针对“旗下低温乳制品”投放广告。通过多场合与高频次广告压制对手，2019年光明低温营收+11%，为整个液态奶行业贡献59%营收。

虽然2020年Q1受疫情影响导致业绩下滑，但光明仍坚守战略，通过渠道优化、营销聚焦和持续推进“领鲜”战略等多方面驱动，有望达成2020年经营目标。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“光明乳业的成功说明了，当一个品牌的广告占有率高于市场份额时，相当于在消费者心智中开展圈地运动，一旦完成，该品牌自然会成为消费者在此品类中的首选。广告占有率必须超过市场份额的原理在中国同样适用，甚至有更好的实证效果（前提是有正确的广告策略）。”

张元元（Suzzane Zhang）
麦肯世界集团中国区策略长

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

措施3:
不可销声匿迹，尽量保持曝光

营销专家都不建议在长期内减少广告开支，但在非常时期内不得不减少曝光的品牌主还是要用其他方法来保持可见度。

利用第一方数据保持与现存客户和前景展望的关联。MarketScience对世界上过去5次的经济衰退进行分析，结果显示，专注于客户体验的企业能在衰退期间和之后以及下行期取得成功。所以，建议将客户满意度放在优先位置。

另外，企业可以利用包括产品包装等在内的自有资产以及网站、地图列项和社交资产，作为连接客户的主要触点。

其他方法还包括有着极高的性价比的公关手法，或者集中利用有限资源。

最后，要集中利用有限资源，还可以将关键性季节放在优先，但挣扎于生死边缘的品牌最好还是削减非高峰季的开支。

提示：不可变成“绝迹品牌”，其实维持曝光的主意众多，可花样翻新，不断吸睛。

1

将客户体验放在优先位置，利用第一方数据

2

利用自有品牌资产传递关键信息

3

考虑用公关和合作方式，激发赢得媒体报道

4

将有限资源用在关键销售季上

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

受益和受灾类目如何重组方案?

右侧图表根据美国营销教授Gerard J. Tellis的说法，列出新冠肺炎疫情中受益和受灾的不同类目。

封锁让需求减少了10%或20%；对于有些类别，这次疫情的冲击则让需求降为0。

	受益类目（A）	受灾类目（B）
短期（1）	• 制药业 • 药品和防护设备（PPE）生产商 • 家庭健身设备 • 食物外卖提供商 • 家庭办公设备制造商 • 酒精类饮品生产商 • 休闲时尚	• 餐厅 • 体育场所、音乐厅 • 博物馆 • 健身房 • 停车场、海滩、度假区 • 实体学校和大学，特别是私立学校 • 房地产主和服务商 • 正装业
短期&长期（2）	• 网上零售商 • 网上食品店 • 网络软件服务和硬件提供商 • 流服务提供商 • 新闻和娱乐服务 • 电信 • 清洁产品 • 在线教育	• 游轮 • 旅游服务提供商 • 石油生产商和经销商 • 汽油车和卡车制造商 • 公共交通服务和设备提供商 • 实体零售商 • 电影院

Source: "Advertising during the Covid-19 Recession", Gerard J. Tellis, WARC Guide, May 2020

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

上页图表中1A类受益企业应提高广告开支，一方面因为广告价格和竞争者噪音降低，另一方面还因为要抓住需求的增长。同样，2A类的企业也可以更多地提高广告开支。

1B中的企业可以转到线上，提供更个人化的、时间更灵活的服务，容易给客户留下难忘的印象。

2B类企业面临的挑战最大，需要思考如何用创造性的方式将资源重定向，以在短期和长期内针对变化了的消费者需求提供服务。

提示：放长线，才能钓大鱼。

受益方和受灾方的定制策略

	受益类目（A）	受灾类目（B）
短期（1）	适时增加广告	重新设计产品和服务组合，再选择性地投入广告
短期&长期（2）	适时增加广告，从长期上构建品牌	大面积重新设计产品组合和服务，再选择性地投入广告

Source: "Advertising during the Covid-19 Recession", Gerard J. Tellis, WARC Guide, May 2020

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.



看美国运通如何优先考虑客户体验?

金融服务公司美国运通叫停了获客工作，同时重新进行资源投资，从而为消费者和B2B客户提供支持。

公司停止广告和赞助活动，将重点放在客户服务上，包括一系列帮助客户渡过难关的金融支持项目，如更新奖励和会员计划。

“现在大家不旅行，也不到外面用餐、或者到实体店购物，所以我们调整了会员奖励计划，如会员用积分支付可享受亚马逊折扣、在外卖平台Grubhub和Seamless订餐可获双倍积分，这些措施一直执行到今年底。” 美国运通CEO Stephen Squeri说。

公司的长期项目“Small Business Saturday”（小商业星期六）声援中小企业，当前仍然是其优先项目，还整合进了他们的“Stay Home and Shop Small”（居家，进行小型购买）活动。

提示：数据就是金融品牌的宝贵资产，利用好它，就能让它成为与受众联结的最大优势。美国运通的这个做法还抛弃了单纯以金钱利益为核心，而是注重通过客户体验来保持粘性。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC



看百度地图如何升级自有品牌资产?

百度作为技术公司，在中国紧急升级地图APP，解决用户需要了解周边信息并相应做好防护的当务之急。

2020年年初，中国新冠肺炎肆虐，为了让广大中国用户及时掌握周边疫情，方便出行，百度地图先于1月上线“发热门诊地图”，让用户直接查看附近提供发热门诊的医疗机构；上线热力图则可供查看区域实时人口流量密度。

在进一步相应政府提倡中，百度地图又于2月10日紧急升级全国“疫情小区”地图，覆盖200多个城市，通过智能导出“周边疫情卡”，通过多维帮助保护公众健康和安全。

提示：百度地图利用自身的数据、技术优势以及交互特点，作为与用户关联的重要触点，不仅传递了下最实用的关键信息，还致力于解决用户情感上的焦虑。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC



看欧舒丹如何"云"解决品牌痛点?

疫情期间，品牌营销预算减少，而且现场拍摄工作和明星合作都受到了限制，为广告活动提出了难题。

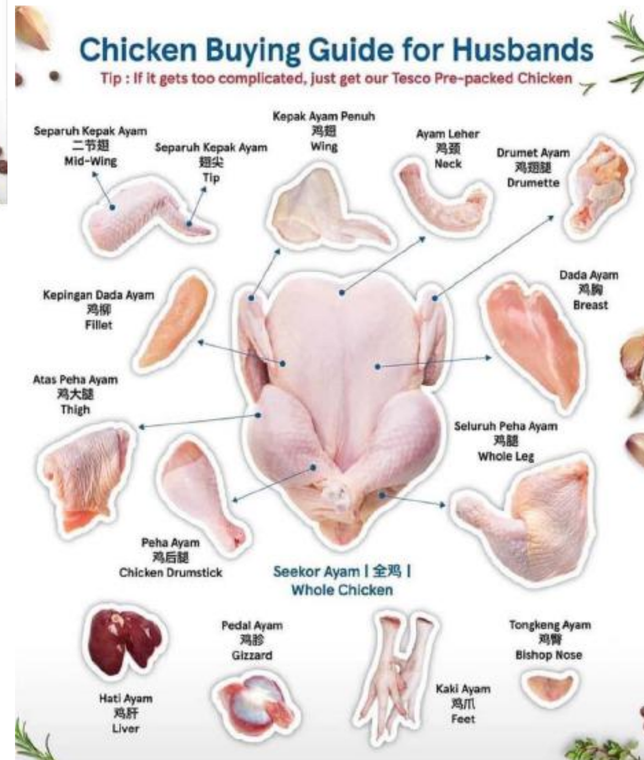
欧舒丹营销以明星合作为主，为此决定改用虚拟偶像洛天依为代言人，为其定制“植愈精灵”形象KV和动画Vlog短片，并在天猫超级品牌日期间打造了其与头部主播李佳琦的合作直播带货。这些“云”上的走心小品，让欧舒丹在话题度和销售力上获得了双双破表的成绩。

提示：在营销预算和工作进程都遇到困难时，欧舒丹仍然可以通过创意提高销量和品牌知名度，原因在于注重用新一代美妆消费主群体Z世代喜爱的方式讲故事，建立了品牌与年轻消费者的关联。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC





看Tesco如何打造有公关导向的想法?

全球衰退期间，预算保守的品牌需要的是PR导向的营销，用大胆的创意刺激免费传播，让小预算效果最大化。试试考虑周全的、对消费者有帮助的想法，比只集中于私利的噱头要有用得多。

Tesco在马来西亚疫情期间响应当地政府只允许一家之主出门购买必需品的号召，发布了一个轻松的社交媒体指南，指导丈夫们执行第一次代替妻子购买生活用品的任务。

提示：既然要保持曝光，公关活动是一种易于引发共鸣的方法，艰难时期尤其是展示企业社会责任的时候，通过有价值的信息和理念传递，建构深入人心的品牌形象。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“在发生危机的时候，继续投资和支持自己的业务的公司就会取胜，在危机之后也能继续增长，而且实际上要比同类公司表现得更好。对于不得不减少预算的品牌来说，如果无法再做像以前那么多的触点，就要选择一、两个最具相关性的专注、优化、做深，并转到对消费者有影响力的渠道上去投资。”

Cynthia Chen
利洁时集团消费者健康业务全球总经理兼总裁

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

措施4:
在可能的地方
延续现有资产或品牌特性

新冠肺炎疫情让很多广告主暂停了广告活动，还要很多广告主问是否能继续使用之前的创意？

营销研究公司System1在2020年1月和2月对当时新发布的100支广告（英国和美国各50）进行了测试，后再度测试一次，通过测试情感反应和品牌认知，预测这些广告在帮助品牌获取市场份额方面的效果。

研究发现，品牌当下工作有很大可能与时下境况仍有关联。有些针对新冠肺炎的战术性广告，在情感反应和品牌认知方面比之前的广告的效果要好一些，但也有些会差些。

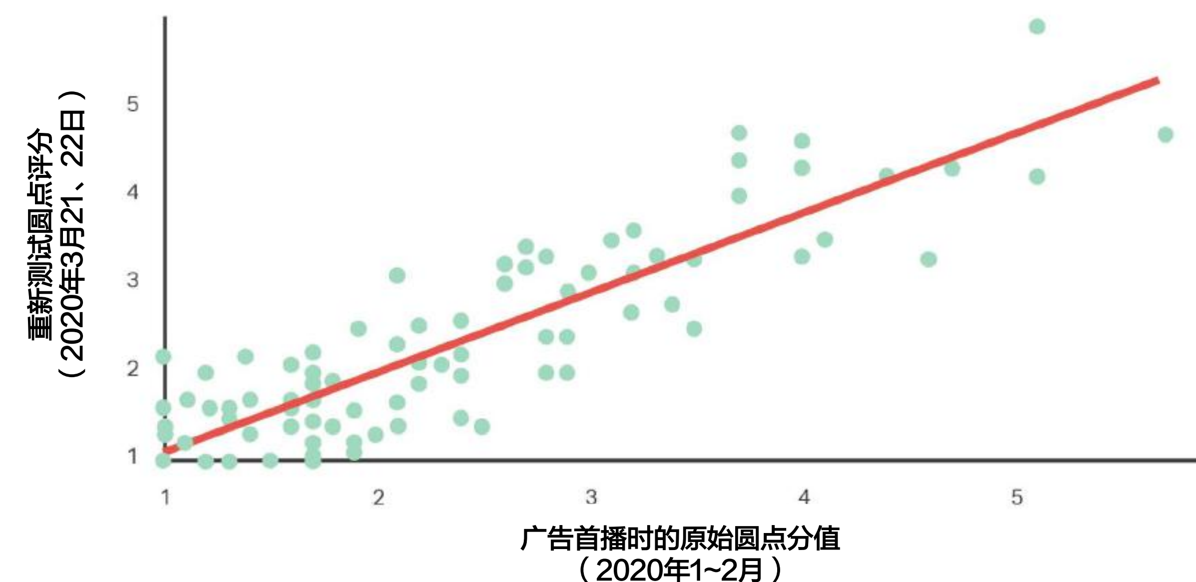
人的连接、自发性和幽默感在今天的非常情况下具有更好的连接作用，重点要放在人、场所和社区。

如果要创建新的创意作品， System1建议品牌利用现有资产或特性，重新查看过去的成功作品。

提示：保持曝光是万全之策，利用旧资产可解燃眉之急。

使用疫情前的广告，可行吗？

重新测试100支广告后发现，广告在疫情前后连接受众的效果几乎没变



基础：在System1’s Test Your Ad数据库中随机挑选100支广告（美国50、英国50），2020年1/2月广告首播并进行首次测评，3月再次测评。

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC



百威啤酒利用二十年前经典广告，关联封锁居家现实，一脉相承

1999~2002年的百威电视广告《Wassup》让一句简单的问候语“Wassup”（“What's up?”英文网络用语的缩写）广泛流行，2020年疫情期间百威推出新版《Wassup》广告，意在告诉人们疫情居家期间也要与亲朋好友保持联络。

新版广告延续了原版广告的风格，朋友在电话中互道问候“隔离在家喝百威”。在美国，百威还找来棒球明星参演，在片中棒球队友们用手机视频聊天问候Wassup?

百威一直都让自己的品牌参与到流行文化当中，在全球消费者都处于艰难时刻期间，其借助经典广告翻拍，既让大家感到轻松，又表达了特殊时刻人们之间相互联系和关心的重要性，以此拉近了与消费者的距离。

提示：典型的将过去的成功作品进行升级并继续产生积极效果的案例。新、旧广告保持了一致的人们之间乐观向上的联结性，所传递的价值观念在当下环境中依然高度相关，让该创意在节省预算和时间的情况下同样取得好效果。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

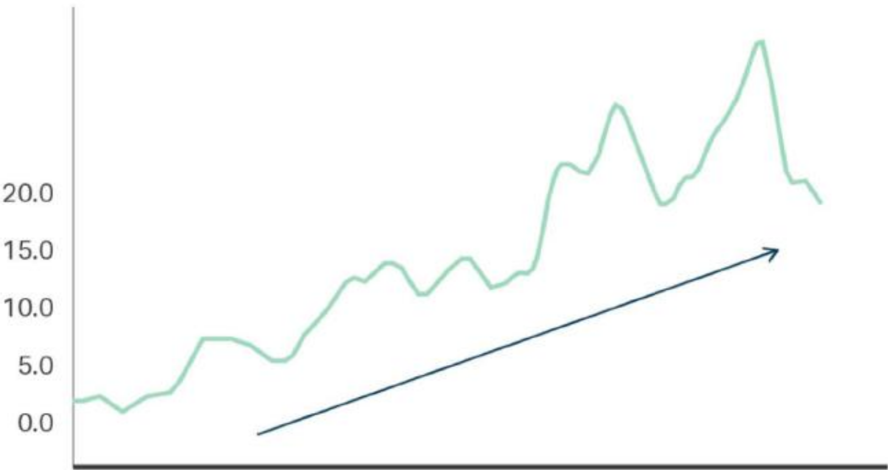
适度搞笑仍然可行

Affectiva公司和凯度查看了危机中消费者对品牌的期待后得出结论，品牌应该对现实的新情况有敏感度，但也不必采用太严肃的腔调。所以，幽默搞笑仍然有效。同时，消费者也期待看到一些常态的元素。

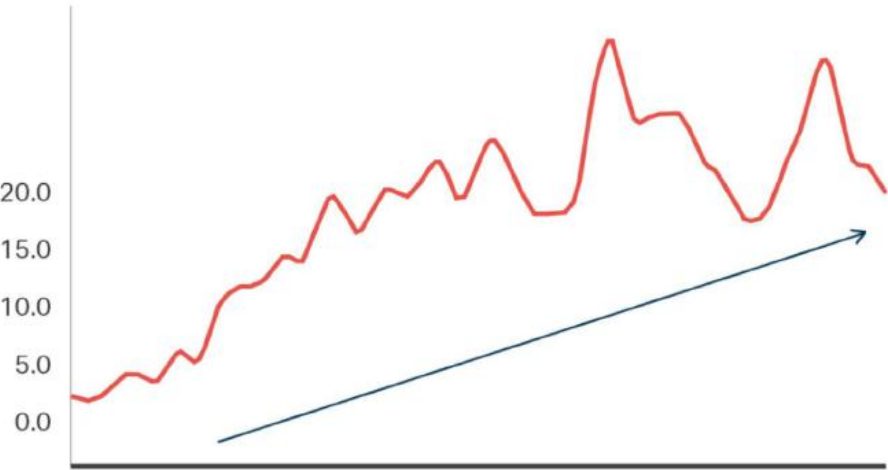
在危机中，搞笑广告还是会引发互动，也能收到积极效果，与正常情况下一样会是与消费者互动的有效方式。

2020年3月与2019年8月观众的情感反应几乎一致

原始测试（2019年8月）



平行测试（2020年3月）



注：凯度Link平行研究-法国CANAL+电视台广告原始测试（n=150）平行测试（n=150），面部解码-微笑
来源：凯度与Affectiva

WARC

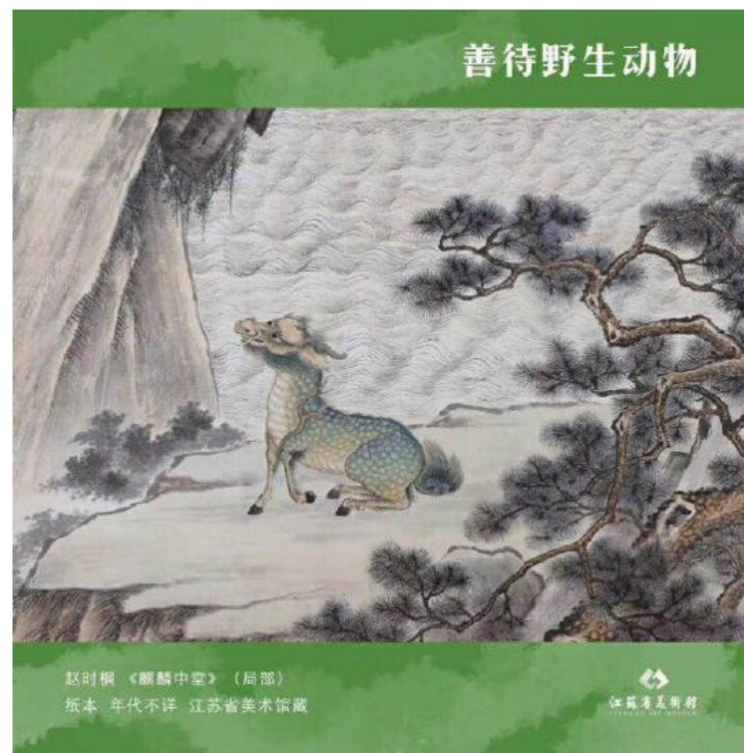
© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

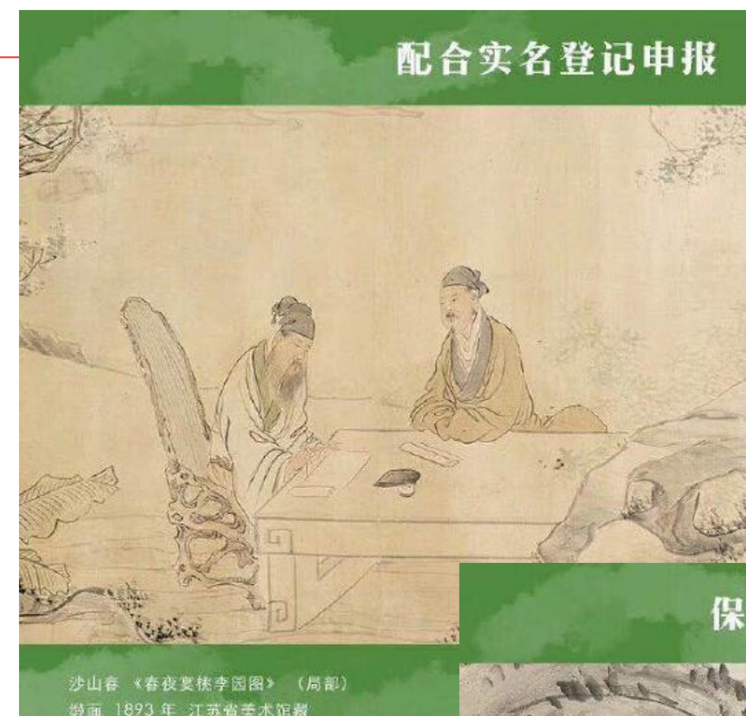
既保持创意露出也不忘幽默的江苏美术馆，张弛有度

江苏美术馆日前再次露出了珍藏已久的古典水墨画，重置为抗疫海报的创意，让古画“说话”：全球疫情下，仍需注意防御，不可掉以轻心。

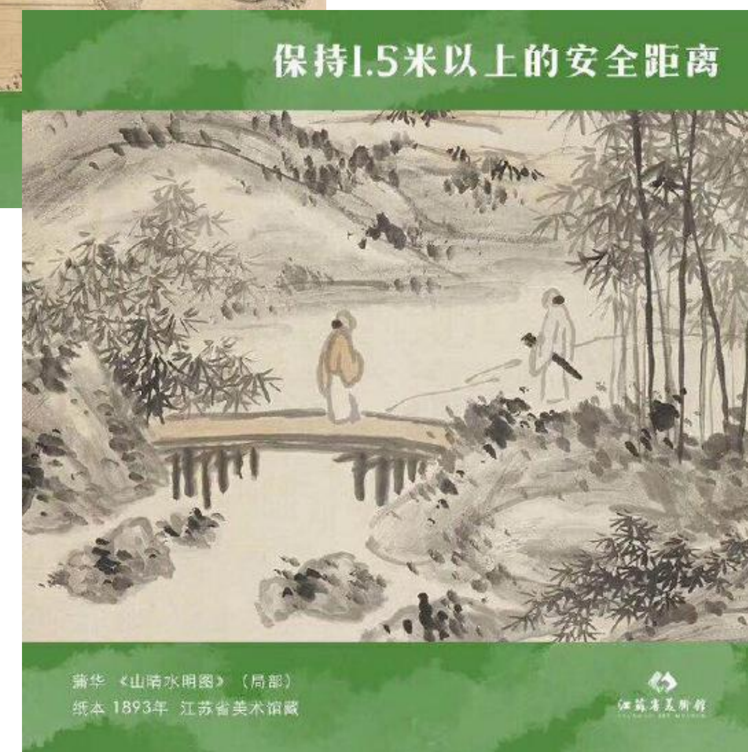
该美术馆根据古画内容配上适当防疫宣传语，文案与画面和谐，趣味横生，令人印象深刻。此时此刻，品牌涌现出的创造力，会更加的有力量。

提示：凭借自有品牌资产——古画收藏这一得天独厚的优势，在适当的场景建立连接，这是经济疲弱期的重要驱动力；同时将轻松幽默结合到古典艺术中，让人会心一笑，加深人们对品牌的认知。









© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

措施5:
重制适合自己的品牌投资比例

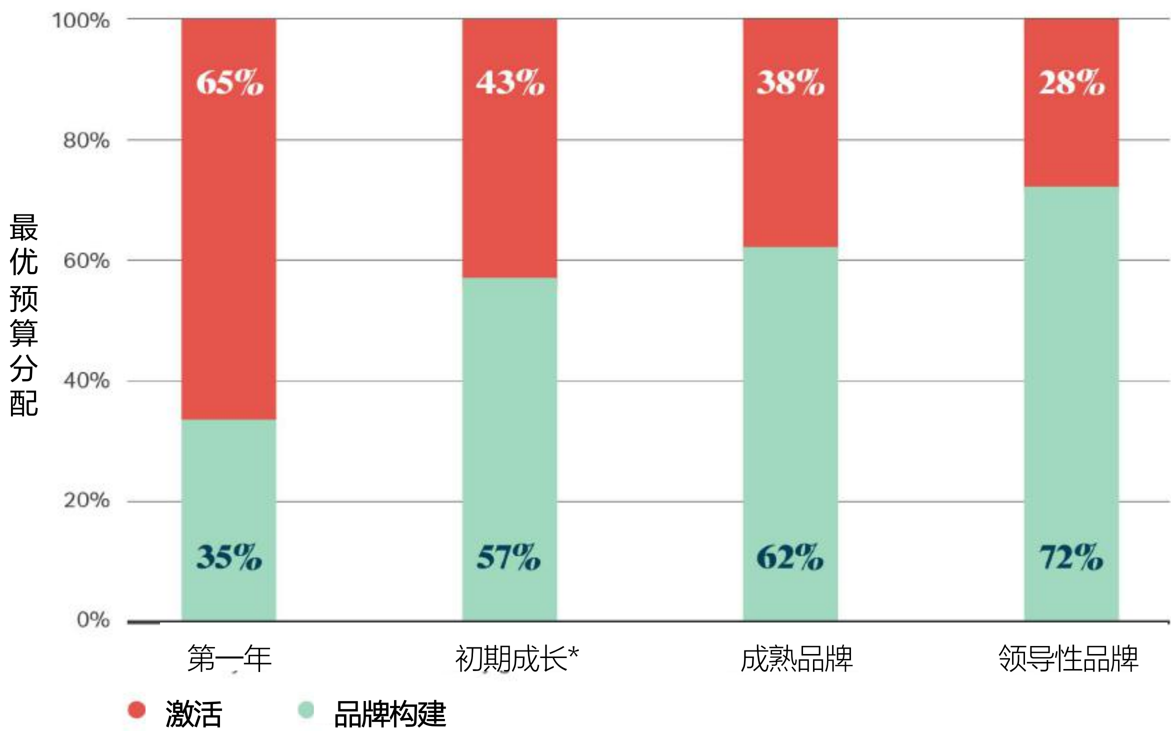
根据Peter Field的建议，受影响较小的的品牌应该在品牌构建与销售激活之间保持平衡，但受创最严重的品牌，就要更多地像初创公司那样去思考了。 初期成长的初创企业是必须顺序构建供应和需求的。

Les Binet则解释，新兴公司和产品应倾向重激活的营销模式，目的是面向大众打造某产品的存在感。随着疫情后社会封锁的减轻，品牌之后的主要任务应聚焦在功能性上。

当生活回归常态，消费者对功能性的信息需求量会减少，并且人们的习惯重新变回本能性的，这时候，品牌构建类型的广告中的情感激发功能会显得更重要。

提示：只要品牌需要从头开始，就要顺序从激活开始做起，直至功能性与情感激发性的品牌构建。

受创最重的品牌，应该像初创企业那样投资吗?



*不包括创始仅一年的品牌
来源：英国IPA Databank1998到2018年的案例分析

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

措施6:
扼杀或削减“矮化”产品

一个品牌的核心业务既是利润最大的部分，也是品牌最有掌控权的部分。

Brandgym的建议是，扼杀“矮化”产品，即那些小而美的新产品，因为这些产品会将人们的注意力从品牌核心业务那里转走。很多大型品牌因多年从事收购或新品开发，导致其产品组合混乱，其中可能就有这些“矮化”的产品。

转而发展核心业务才是在艰难时期存活的有效方法。1998年亚洲金融危机，韩国的三星集团趁机加大在中国的投资力度，结果成为龙头老大。2008年经济衰退时，三星进行了大整合，包括去除非核心业务，同时将快速增长的数字产品和设备作为核心业务而优化。

在三星重点投资研发时，竞争企业都在削减研发成本。这种做法最终将三星定位为领导性的创新公司，并产出了后来的三星Galaxy智能手机，呈寡头垄断之势。

提示：在纷繁复杂的经济低迷环境下，“马太效应”更能凸显，从市场份额拉锯战和技术壁垒等各个方面表现出来。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

针对核心品牌的商业作用进行的分析



MAKE
IT
WARC

措施7:
关注新习惯形成的征兆

疫情及由此到来的各国封锁令正在推动新的行为方式和消费习惯的出现，其中一个行为改变就是更多的老年消费者第一次上网购物。

美团数据显示，复工两周以来，在新增用户中，原本更偏爱在家做饭的老年消费群体异军突起，使用美团服务为家里购买生鲜蔬菜。60后、70后分别以36.7%、31.5%的占比成为外卖新客增长的主力。

新冠肺炎疫情可以潜在地带来广泛的购买行为的颠覆，然后从长远上推动各个行业的消费者接受新的品牌。这是因为（疫情）映射出了一种心理特质，即人们在经历结婚、找到新工作、孩子出生等生活重大变迁后，很可能去尝试新事物。此时，强烈的品牌初体验能对消费者的新习惯形成起到加强作用。

提示：出乎意料地为新客户带去正面高光记忆时刻，就可以在恢复期令人记起。





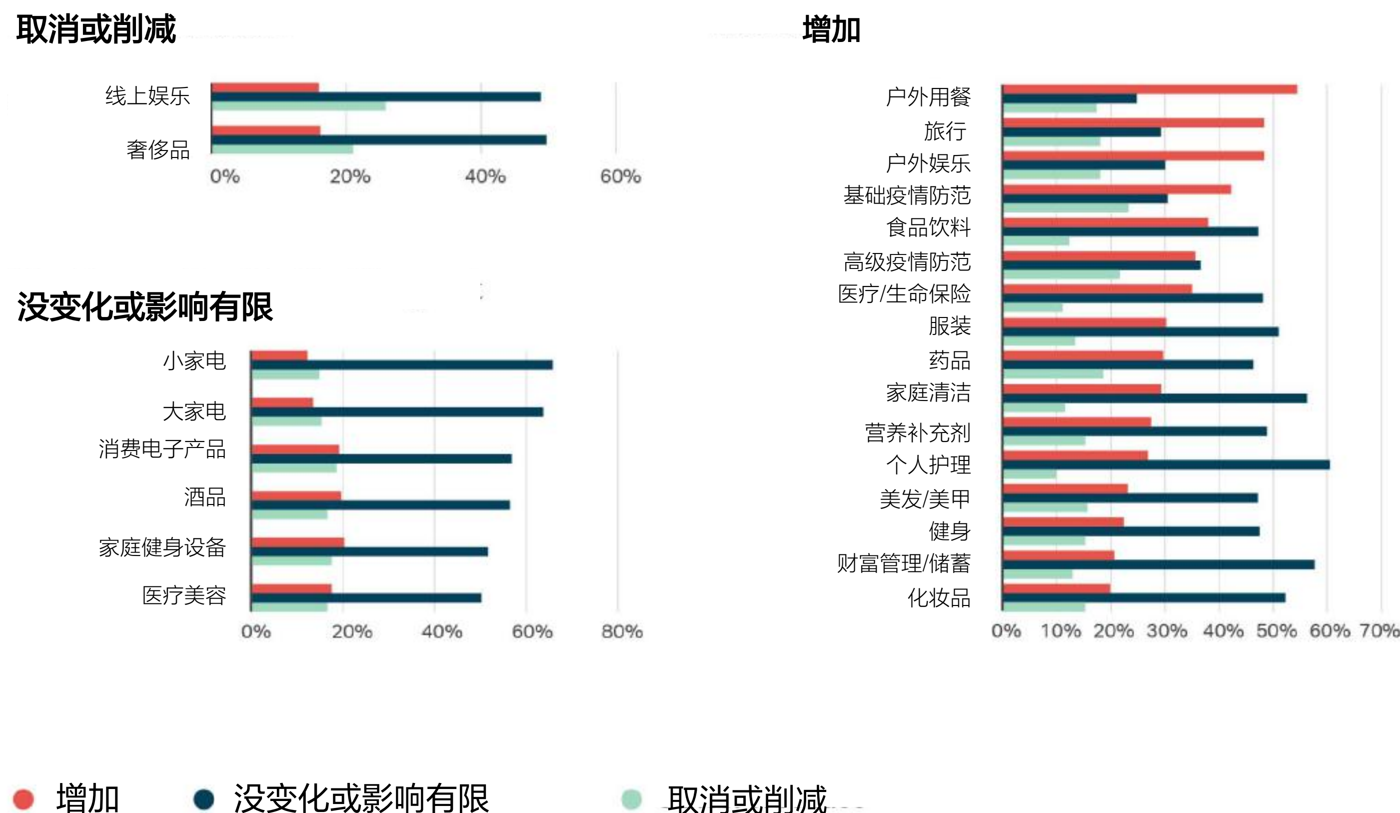
© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

初次使用者乍现，提醒品牌瞄准新契机

凯度对中国消费者进行的一项调查显示，本次疫情期间有84%受访者至少首次尝试过一项新服务，不同消费场景的需求被释放或刺激出来。

这为很多品类带来了机会，可将初次尝试某类别的用户转化为忠实客户；也将会倒逼产品的快速更新、迭代和创新。具有高灵敏度的品牌将占得新机。

疫情后中国消费者新类别接受程度预测



来源：凯度微信调查，N=1093，包括来自湖北省的200份调查。代表样本收集日期为2020年2月6~9日
注：消费者被问及疫情结束后的开支

WARC

MAKE IT WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“有些消费者正在尝试以前从未用过的产品，但并不一定是我们的产品……我们要倍加努力，让自己在精神和身体上保持最大的可获得性，以此成为这些消费者喜爱和信赖的品牌，从而让他们重新选择我们。”

Jon Moeller
宝洁CFO/COO

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

"京东在疫情期间入局医疗健康领域，推出了覆盖全国地区、全部科室、所有疾病种类的免费在线问诊服务，提升了潜在用户对于京东健康的品牌和业务认知。民众对于互联网平台在日常健康管理和寻医问药方面发挥的作用和价值有越来越多的认可。"

辛利军
京东健康CEO

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

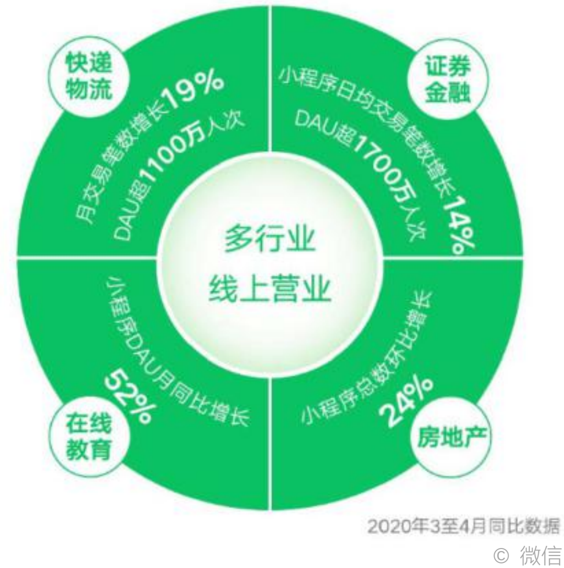
措施8: 审查自身电商能力

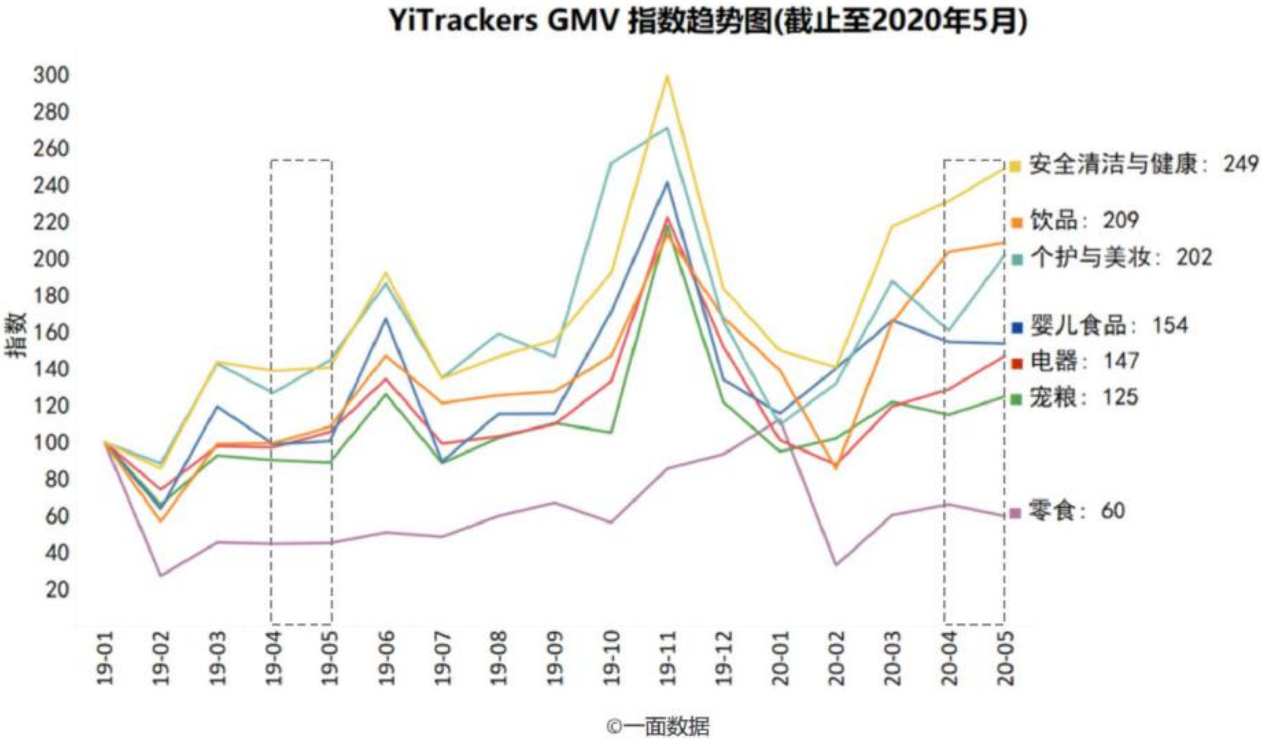
电子商务领域在总体零售中的份额将翻倍，预计它将成为多数类别品牌的优先渠道。

一面数据YiTrackers“消费品电商大类指数”显示，疫情受控复工复产推动了电商市场回升，5月环比增14%，超去年5月的5.7%。天猫4至5月整体交易额同比增长率首次超越疫情前水平。饮品、清洁与健康、婴儿食品、零食、电器的同比增长率，都超越疫情前。

免排队、囤货、防疫、健康卫生等的需求以及促销等因素的影响让上述类别的相关品牌和产品出现涨势，同时黑马的出现或大牌的回落也重塑了国内电商市场。个护美妆、宠粮同比增长率仍落后于疫情前。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.





电商能力 5P清单：

Product	Pack & Price	Proposition	People	Place
❑ 在产品层面评估品牌强项和弱项？ ❑ 用户体验上有什么问题吗？ ❑ 我要开官方网店吗？还是进入电商平台？ ❑ 谁是我在实体店世界里的竞争者，它们与电商世界的竞争者一样吗？	❑ 包装/价位是针对电商环境经过测试的吗？成本/运输考虑进去了吗？产品包装费和收入预估计算了吗？ ❑ 我准备好进入零售电商了吗？ ❑ 相对于同领域其他商家，我的定价和推广策略是什么？	❑ 我的品牌代表什么，主张什么？向消费者传递什么信息？ ❑ 我今年的战役计划是什么？ ❑ 我的形象在所有电商平台上都是一致的吗？ ❑ 能不能用实体店和电商平台的规模，实现全域营销？	❑ 我在与谁对话？ ❑ 我在所有平台上所对话的人一样吗？ ❑ 什么人在什么电商平台购买什么？ ❑ 我们是否通过电商数据，确保在正确的时间，面向正确的人，传递正确的信息，售卖正确的东西？	❑ 产品如何与线上线下关联？ ❑ 电商平台和实体店的产品类别变化是怎样的？ ❑ 消费者为何会在电商平台和品牌网站之间择其一进行购物，点击和收藏行为背后原因？我应该聚焦在哪？

Source: "Something old, something new: What can brands do in e-commerce during this recession" David Carr, WARC Guide, May 2020

今年疫情扩散，隔离措施更是进一步催化了电商。政策扶持、高用户基数、平台技术赋能、低线消费崛起、MCN机构专业化介入等因素均加速了全民直播带货的发展进程，企业都跑步入场，调动资源，推动商业转化率。

腾讯微信事业群副总裁耿志军曾经公开表示，电商平台属于集中式流量分发，流量被随机分发给不同的用户。企业通过大型促销活动以及更低的价格抢占用户，快速拉动销量，其实是在打价格战。

而公众号和小程序等产品的出现，则为品牌方建立自己的“私域用户群”提供了可能性，可以针对这些用户做更多差异化运营，也不用担心用户因为疫情或经济低迷等等不可抗力的因素而流失掉。

提示：传统零售企业想提升电商渠道渗透率，也要思考“人货场”线上生态的拓宽，辨认集中式流量分发和私域流量的区别。

快速在国内电子商务生态乘风破浪的5条建议

1

建议为高复购、高毛利、线上化程度高但客单价低的品类，比如休闲食品（高频价低标品，易于线上销售）、化妆品（下沉市场增量潜力足）开始布局，并且闭合营销与电商部门之间隔阂，让每个触点都成为可购买的。

2

对于已经形成一定的品牌效应的品牌方来说，可尝试自己建立电商直播体系，自主培养素人主播，降本增效。

3

调整产品组合，打造产品套装，让大宗订单购买过程更容易，满足新的购买习惯。同时，完善物流管理，把库存降到最低。

4

对传统销售人员加以培训。线下导购、服务员都需要掌握线上客服的新技能，开拓新的“社交电商”销售场景。

5

线下的商品都需要SKU化，让商品检索变得更容易，商品信息更便捷传输给消费者。

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

汽车虽属“弱电商”行业，宝马却将玩法升级

汽车作为可选消费，更加受到疫情的打击，销售量下滑尤为明显。汽车虽然属于弱电商行业，宝马却长期致力于探索“互联网+汽车”模式，2020年618期间更凭借天猫公域资源引入新客，针对主打年轻群体的新车型，用直播的形式讲解购车盲盒玩法。

宝马联动线上线下的方式是：用户在线上旗舰店购买盲盒，在线下任一授权经销商那里核销，解锁心动礼物，让品牌得以将优惠整合进去整体策略。最终，活动的到店核销率达80~90%。

提示：将品牌的电商成熟度与后链路潜在消费者匹配，选择适合的联动效应，打造营销闭环。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC



云海肴、青年餐厅员工将赴盒马“上班”

受新冠肺炎疫情影响，在此期间云海肴、青年餐厅（北京）部分员工将经面试、培训、体检，并确认劳务合同后，入驻盒马各地门店，参与打包、分拣、上架、餐饮等工作。相关合作涉及上海、北京、南京、西安、深圳、广州、昆明等多地，共计近500人，目前已有部分员工到岗。盒马将支付相应的劳务报酬。

为保证服务人员健康安全，所有员工需进行防护措施规范培训，并佩戴口罩、测量体温后上岗。

有了你们的并肩作战，相信盒马能更好地服务不断攀升的需求。感谢火线驰援！

其他餐饮企业如有需要，可联系洽谈。

联系人：马先生 13501618736



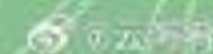


云海肴部分伙伴赴盒马“上班”
共同保障民生

这次疫情给餐饮行业造成沉重打击，云海肴线下餐厅堂食全部关停。但肴肴坚决不向疫情认输，积极自救。经和盒马协商，居民买菜需求强烈，盒马线上订单旺盛，人手紧缺。于是我们一拍即合，肴肴的部分伙伴经严格健康体检后临时去盒马“上班”，让居民买菜更方便，与盒马一起共同保障民生。

期待疫情结束后客官们再回到云海肴喝鸡汤！肴肴给自己加油，给中国加油！

云南云海肴餐饮管理有限公司



措施9:
建立同盟

咨询公司Eatbigfish建议品牌在衰退期采取更机敏的执行方法，换位思考，比如和有共同利益的机构合作，双方可以在互赢的合作中贡献各自的专长或能力。首先，给自己设置一个推进性问题，在问题中体现出最大的野心和当前最大的限制，然后就可以迫使自己用不一样的方式去思考。

例如，新冠肺炎疫情期间，服务业受到很大冲击，不少餐饮品牌陷入困境，从而催生了“共享员工”模式。数据显示，疫情期间盒马通过此模式，吸收了40多家企业的5000多名“共享员工”，既减轻了输出企业用工的成本压力，又缓解了输入企业人力稀缺的困境。其实，“共享员工”已不是一个新概念，只是共享经济下衍生的一种新形式，也是灵活用工当下的一种补充和体现。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

“同盟策略”能解决专属于此次危机的供、需问题

既然本次危机引发的是需求和供应两侧的问题，那么根据Brandgym的建议，就要找到能解决需求和供应两侧问题的综合策略。

疫情期间，餐厅失去需求，供应面临困难。此时只有民生物资是社会保障的重中之重。上页盒马与餐厅的“共享员工”模式，首先化解了人员输入和输出双向的需求，在电商需求激增的当口，以民生供应连接大众需求；其次，品牌们的共同担当展现出社会担当的价值理念；最后，这种互赢的合作机制帮助参与品牌都收获了曝光。

另外，Gartner公司也提到，品牌保持供应链和产品库存透明，本身也有助于建立消费者信任，避免品牌体验令人失望。

解决需求和供应两侧问题的综合策略

经验证实的衰退期建议	适用“需求”端	适用“供应”端
专注核心	✔	✔
突出品牌定位	✔	
削减成本，但不抄小路	✔	✔
传递重要价值	✔	✔
大量增加实体货物（包括在电商渠道）	✔	✔
品牌的边边角角都是卖点	✔	
勇于突破	✔	
分担苦楚	✔	

Source: "Eight tips on recession-proof branding," Remona Duquesne, WARC Guide, May 2020

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

措施10：重审定价，但尽量规避折扣策略

经济下滑期的打折信息是很吸引人的，而且历史上每次经济衰退都告诉了我们，艰难时期消费者的确更加关注价格。但是，如果当次衰退带来的是供应侧的冲击并由此引发产品量减少，导致从经济规模中的获利降低，便会直接出现价格上涨。

所以，恰当的价格至关重要。若定价高于关键价格线，消费者就会转到其他品牌，若过低，这种时期的现金流就会受影响，更不要说将来的品牌资产建构。

提示：这时候，重要的就是做出附加价值，同时不能过多影响自己产品的核心价格。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

先别急着降价，想想关键问题

因素	关键问题
类别	• 酌情的vs.必须的? • 买或不买，易变的消费vs必买品? • 情感好处，如购买的心情状态? • 如果降价，消费者会多买吗?
品牌宗旨	• 通过品牌如何传递价值? • 可以去掉什么，或者如何做选择? • 对品牌忠诚或品牌认知的作用是什么? • 决策与品牌价值和原则是一致的吗?
市场的细分	• 最需要该品牌的是什么样的消费者？如何为他们提供帮助? • 我们能否与最有价值的顾客群体共同创建解决方案? • 我们应该从哪里下最大功夫去获得最佳的回报? • 我们是否满足了要求最苛刻的消费者?
短期vs长期时间表	• 除了让公司今天存活，我们是否关注长远结果? • 我们现在正在做的事情，会不会令我们或员工陷入尴尬的状况? • 我们能否加速执行定价规划中的任何互惠性的主意?

Source: "Pricing in a recession: four factors for setting strategy" Fiona McAnena, WARC Guide, May 2020

WARC

回顾2008年金融海啸，Marks & Spencer和Sainsbury's如何翻身？

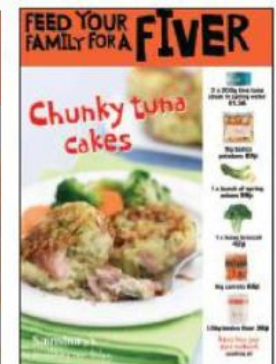
英国Marks & Spencer百货发现，虽然人们不怎么外出就餐，但是也需要特殊场景下的用餐。由此Marks & Spencer创建了Dine in for ￡10（10英镑用餐）推广活动。公司在2008年经济危机时整体食品销售都表现强劲。

对于英国连锁超市Sainsbury’s，人们在经济衰退前就一向认为这里的价格比其他超市贵。为解决这个偏见，Sainsbury’s用了非常简单的理念，推出每日低价商品套装:“Feed your family for a fiver a day（每天5英镑养活全家）”。这一策略引起了的开支谨慎的消费者的共鸣。 两年内，该创意带来了5.4亿英镑的直接销售额，每1英镑收入产生￡5.55英镑利润回报，总体上让人们的Sainsbury’s价值认知得到改观。

提示：定价要谨慎考虑后执行，针对必需品，商超在低价组合内提供最大价值，有助于改善消费者对他们的认知。









© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

反面教材：向“销”倾斜，本末倒置！

疫情中后期，许多品牌将预算大量投入直播带货中，试图快速变现。2020年4月至5月初，淘宝直播开播的商家数量同比增长了150%。幸好，随着越来越多大品牌的老总的积极参与，直播带货成为了不只重“销”而是品效协同的新手段，被纳入整个品牌营销组合当中。

斯柯达犯了“销”与“效”本末倒置的错误，年年降价，直至疫情期间，想要带动销量却忽视了品牌特色，导致被贴上“廉价大众”标签，断送了溢价。2020年第一季度，斯柯达在中国市场的交付量较去年同期的6.4万辆下滑54.9%。反观5月Chanel等奢侈品牌放出涨价消息后中国消费者上演的涨价前夜抢购场面，正是奢侈品牌不搞促销、维护品牌价值的策略。

提示：切记，如果单纯关注销量，会陷入一个价格战争的恶性循环，而忘了品牌构建的根本。







新浪汽车 新浪汽车 > 行业 > 行业新闻 > 正文

降价难挽颓势 斯柯达中国市场遇挫

2019-05-29 11:48:37 时代周报

“斯柯达正在中国市场遭遇“过山车式”的滑铁卢，而在业绩数据中却透露出更多的隐患。在业内看来，暴跌背后，库存危机、定位尴尬、品牌力薄弱，或许才是斯柯达业绩骤降的深层原因。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

“定价其实不是关于价格的，而是价值。如果大家买了这个产品后，觉得非常值这个钱，这品牌就很有价值，这是我们应该去做的。”

Richard Cotton
可口可乐大中华及韩国区内容、创意卓越和设计长

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC



超越“口红效应”，可口可乐中国在价格之外打造价值

“口红效应”常被用来解释经济下滑时期“低价产品的偏爱趋势”。

可口可乐每瓶饮料本身就价格低廉，又能够很好地成为消费者的“精神滋补品”，就像女性们在经济危机时期，用购买相对低价的口红给自己带来安慰。

当然，在廉价之上，可口可乐更看重的是相关性和品牌价值的持续构建。疫情之前可口可乐就开始开发的“在乎体”官方中文字体，采用了中国第一版可乐瓶身上的字体，在疫情期间发布后获得了很好的反响。Richard Cotton认为，疫情期间品牌只对危机做反应，而不从长期品牌建设上保持策略核心，这是风险所在。然而，在不确定期间，相关性比突出曝光更重要。

提示：促销价格不是根本，保护品牌价值才是重中之重。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

价格不仅关系到货币数目，而是品牌价值认知

实际价格除外，品牌价值认知是由攻占消费者心智的小举措渐渐构建起来的。

例如，英国快餐店品牌Pret a Manger即使关了店，也坚持在疫情初期就开始为英国国家医疗服务体系（National Health Service，简称NHS）员工提供半价商品，安排医院附近的门店开门营业，为医护人员服务，也提供折扣，树立好形象。这种做法为品牌赢得了声誉。

提示：该品牌的降价决策是在构建品牌认识的基础上执行的，也体现了长期在消费者心中打造正面品牌价值的考量。



Dear NHS Workers

Your hot drinks are on the house from today, and we'll take 50% off everything else. Thank you for everything you are doing.

We look forward to serving you.

With love,
Everyone at Pret



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

遵守价值等换的规律，宁可让利也不让市场

青岛啤酒集团各销售团队因地制宜制定让利促销方案，加快消化前期销售终端库存。在确保价格稳定的前提下，集团销售部和创新部协同制订计划，重点对永辉超市、苏宁小店等有线上业务及新零售销售终端的平台筹备开展促销活动。

重点是青啤“云员工”计划，让用户在朋友圈秀小店，在私域内号召分享购买，不仅用户自己获得了佣金，青啤也在获客和扩大销售品类上大获成功。

提示：很多品牌在危机时期要面对处理库存和现金流的问题，青啤借终端让利之契机做到了与“云”计划用户和员工共创解决方案。





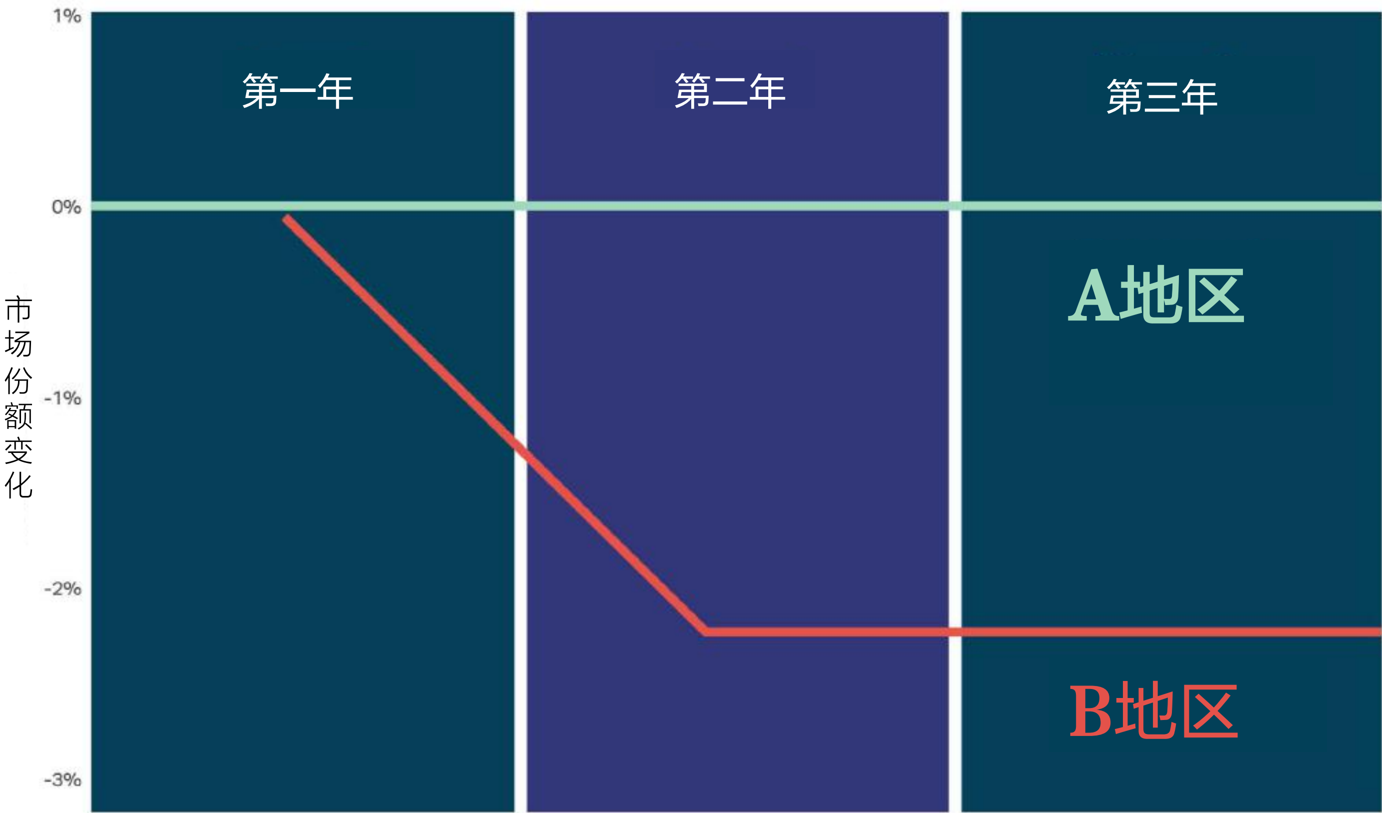
© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

归根结底，品牌要保住的是份额

如果错失曝光机会，份额一旦下降，就难再逆转。

华通明略（凯度前身）举例某品牌在B地区降低份额，同时在A地区继续投入广告，一年之内，B地区市场份额下降2%，但A地区保持稳定。第二年，两地广告均复苏，B地区市场份额却持续滞后。

广告研究基金会ARF调查显示，如果降低份额后要重新夺回品牌资产和份额难度较大，也可以通过适当投资维持原有份额。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

归根结底，品牌要保住的是份额

市场份额降低超半年将削减品牌实力。

同样是华通明略（凯度前身）数据显示，一个品牌的广告开支与消费者之间的感情联结程度有强大关联。

重要的测量法有：受欢迎度、亲和力、领导力、差异性和价格。例如，如果品牌在半年内将电视传播开支减至0，是其中一个让品牌减少市场份额的因素。

提示：当对手还在“三思而行”的时候，抢占新机建立先发优势。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

新冠肺炎引发的经济衰退期中的营销

三、放眼长远，未来有哪些增长机会?



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

支持中小企业的新机会

在北美洲，美国运通（American Express ）目前仍在执行自2008/9 经济大衰退就开始的扶持小企业策略。 今年4月，美国运通、亚马逊、Sam's Club、Staples、优步、戴尔和思科联合发布活动"Stand for Small"（为小企业站台），向当地小型企业提供一系列服务。

在国内，疫情开始对中国经济产生影响后，阿里巴巴集团立即发布《阿里巴巴告商家书》，推出六大方面20项特殊措施，扶助特别是湖北等疫情严重地区的中小企业发展。

针对2月份大批商家在疫情蔓延的背景下开始复工，阿里巴巴推出包括提供财务支持、 灵活的工作机会和更多的运营工具，旨在让商业转起来，包括免去天猫所有商家2020上半年平台服务年费。阿里巴巴也免费让全国所有线下商户入驻淘宝直播、使用其运营工具，帮助中小企业找到数字化发展路径。

改名前的蚂蚁金服集团旗下网商银行为淘宝天猫上注册在湖北的商家拨出总额100亿人民币为期12个月的特别扶助贷款，缓解中小企业资金压力。

提示：美国运通和阿里巴巴等大品牌能够以庞大的集团体系从多方面帮扶中小企业度难关，这应该是危机下整体经济下行中优先考虑的行动点之一。同时作为技术性公司，在关键时刻帮助加速本土企业数字化进化，能助力行业同时打好两场战争：防控疫情以及维持生计。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.





定位和定价的新机会

麦肯锡的一份报告显示，上世纪90年代，全球主要国家的所谓中端市场的规模萎缩了大约6%，而消费者金字塔的两头——高附加值产品市场和重视性价比的低端市场却都在明显地增长。当时，雀巢为了强调其对数量庞大的“金字塔塔基”消费者的关注，在许多新兴市场都开发了所谓的Popularly Positioned Products（简称PPP，大众化定位产品）。

在中国推出的雀巢威化巧克力就是一个PPP的代表。1996年，雀巢在天津糖果工厂开始生产巧克力威化产品，自此开始发展脆脆鲨巧克力威化及其标志性的黄色鲨鱼形象。而在雀巢的网站上，这种威化巧克力被推荐为孩子在两顿正餐之间的辅食。

“一块小包装的威化零售价不超过1块钱。”雀巢中国的公关总监孙莉在2008年时告诉记者。在中国，尤其是低价产品品类中，厂商之间的价格竞争是否以牺牲质量为代价的问题常常被热议。

事实上，像威化这样的大众化定位产品在2008年全球经济大衰退中，其中的产品均为低价小包装，更方便消费者购买使用。

恶劣的疫情后，中国消费者趋于理性，而高知名度的大众品牌将成为赢家。根据麦肯全球真相中心的调研，26%中国消费者（VS全世界13%）会更加倾向购买大众化定位产品来节省支出。

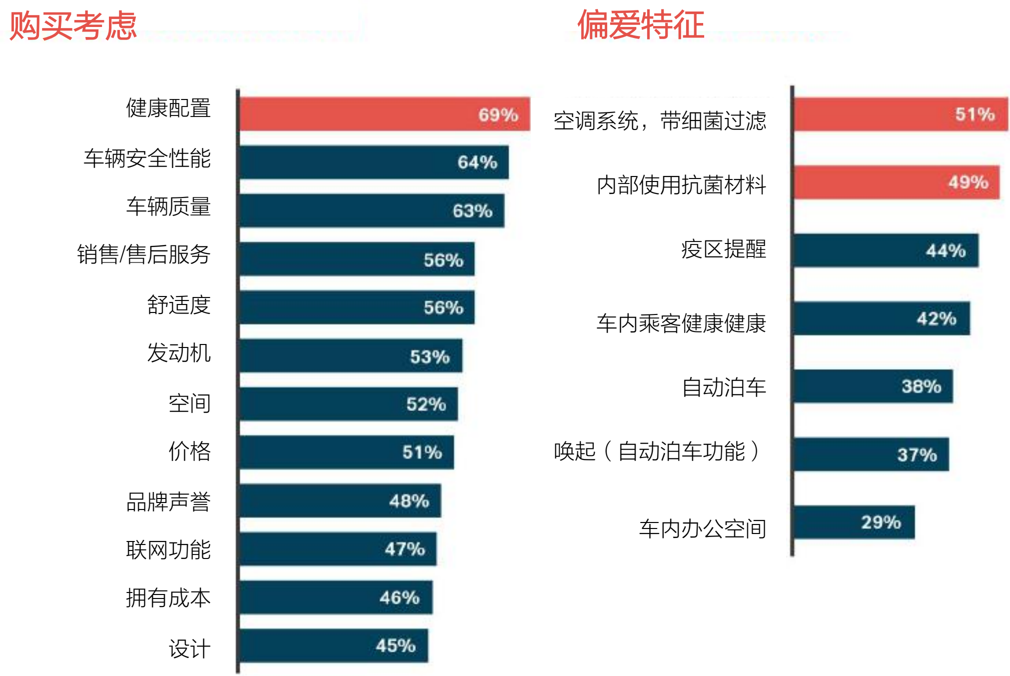
提示：消费分级避不开，品牌该考虑新定位、新模式和新理念了。雀巢抢先抓住机会，并在此后长期打造这一战略，让它保持作为该类目下的领导性企业。





© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

健康配置得到汽车买家的高度偏爱



注：初次购车倾向者（n=430）
来源：益普索

健康经济的新机会

埃森哲指出，“健康经济”将出现，并将为品牌带来“空白空间”。从远程医疗到健身，全世界的人们都会将健康放在首位。

那些与健康不完全有关的领域，也将受益。益普索中国于今年4月进行的一次调查发现，打算购买新汽车的客户已经将健康配置作为最优先的考虑点。

该调查还发现，免疫是当前中国和南非的第一健康考虑，仅次于英国和美国对心脏病的担忧。

疫情也许会催化健康体验及传递方式的彻底的持续的转型。消费者将保持对周边清洁、杀菌环境的重视性。

提示：很多品牌都会受到相应影响，所以应该查看有没有相关的合作机会，从而让关注健康的消费者安心、为其提供心理健康疗愈的帮助。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.



夯实供应链的新机会

若不是突然其来的新型冠状病毒肺炎疫情，谁也不会发现稳健的供应链有着至关重要的作用，因此也让坚持经营供应链服务多年的京东发挥了供应保证的终极优势。

面对供应链的4个挑战：

- 一是商品需求的突然变化导致供需结构的失衡；
- 二是疫情正值春节期间，复工人员少，加上交通限制给物流产能带来的巨大压力；
- 三是在面临口罩等疫情物资的涨价的情况下，如何保证商家的信誉；
- 四是未来一定周期内经济压力及产业产能不足带来的挑战。

京东利用SEIR（susceptible易受影响、exposed暴露、infectious传染、recovered恢复）模式，京东预测了产品需求，计算出哪家距离客户最近的线下店有某商品，然后从该店库存调货。

在京东的供应链策略中也可以看出O2O这个新的战略方向，它与可靠的物流体系靠拢，不仅能帮助品牌在关键时期发挥作用，在短期内帮助品牌占据市场份额，更帮助品牌解决长期的后顾之忧。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

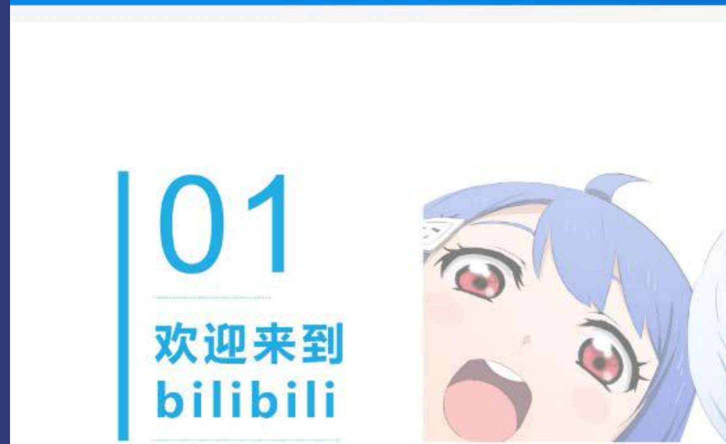
当红渠道的新机会

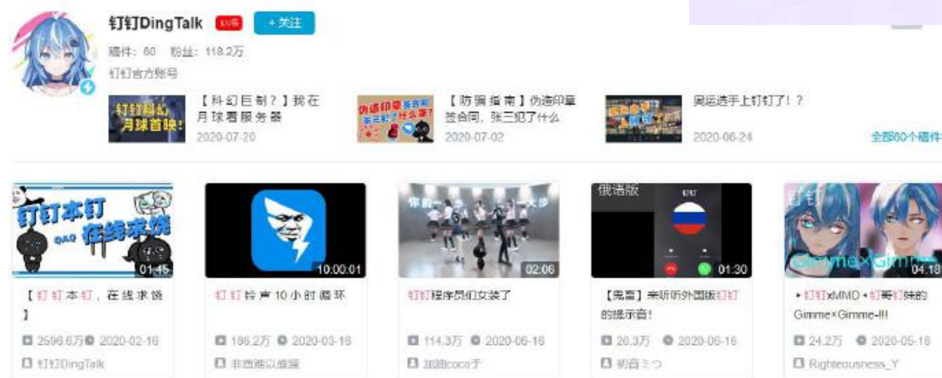
“去消费者去的地方”，这是多年来渠道变化给营销人的启示。这次疫情线上消费与娱乐的爆发让不少品牌立即转投当红平台。例如B站，一加手机、麦当劳、盒马等在此开发布会或推出鬼畜视频营销，试图早一步向二次元年轻一代的破圈的能力，不再错失机会，尤其是当下B站正更多地将自己打造为学习型平台。

根据竞立中国提出的建议：

- 利用还不太拥挤又具有高度相关的数字触点，建立品牌提及率并加强消费场景关联；
- 无法持续创建新鲜内容并对运营进行监管的公司，并不适合构建私域流量；
- 培养与BAT之外的新数字平台的关系，在它们成为主流之前建立优先准入和价格体系。



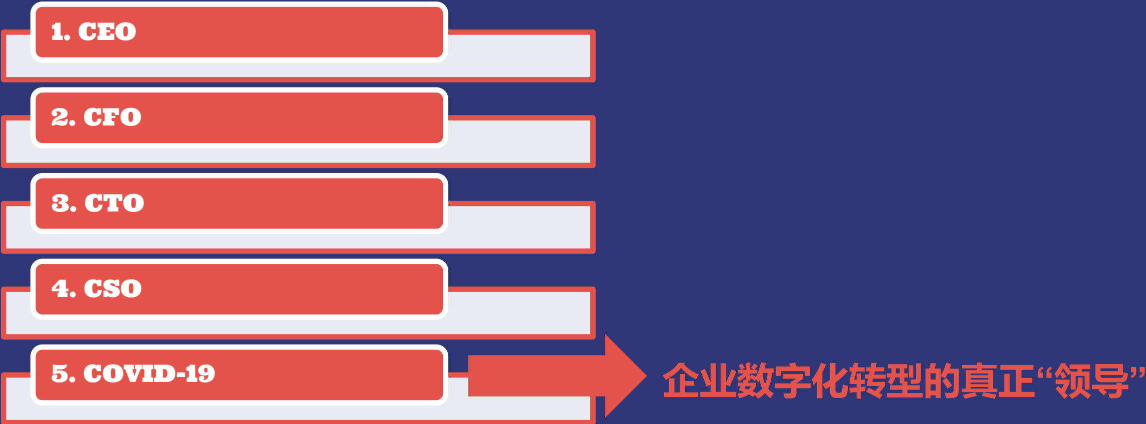






© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

数字化转型的新机会

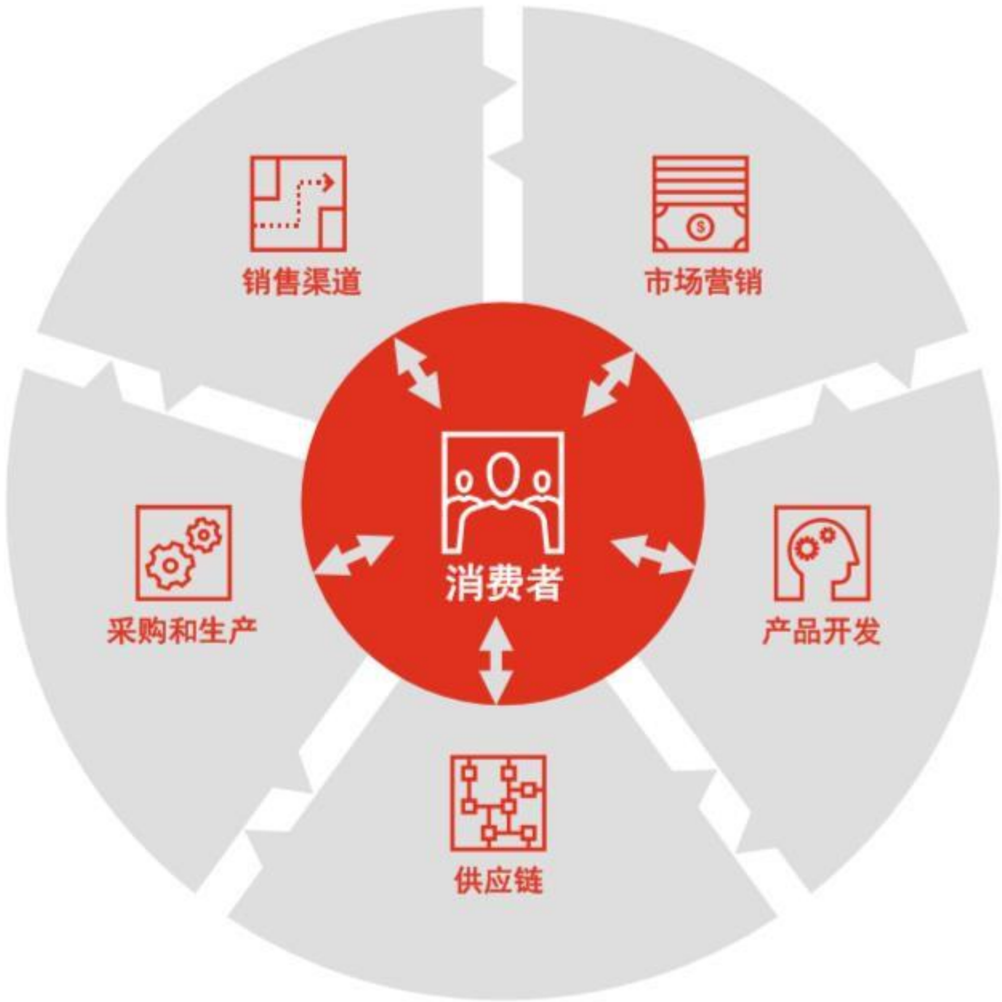


上图虽然有戏谑的成分在，但是不可否认的是，疫情对企业提出了的新的数字化服务方面的要求。

普华永道的5个重要功能框架在当前环境下为品牌带来转型的提示。事实上，数字化转型既不是快速解决方案，也不仅仅是营销部门的事情。对整个公司来说，进行数字化转型，改造整个商业模式是重中之重，从而将产品创新、供应链、采购和生产、销售以及营销连接起来。这也是为了满足不断变化的消费者需求，通过多个接触点收集有价值的消费者数据，集中整合数据库进行敏捷、集成操作。

数字化转型是一项长期战略。消费者行为巨变的今天，让CMO们有机会站在一个CEO领导的地位去阐释这些变化，同时让自己成为内部功能之间的“超级联结者”，这是营销人在布局数字化转型时应仔细斟酌的。

提示：大量品牌已然认识到不能再错过这波建设数字化的机会，以保持对消费者的不间断地触达。坚持数字化架构建设多年的品牌，已经在这次疫情到来时尝到了甜头。



Source: PwC
WARC Guide to Structuring for Effectiveness, April 2020

WARC

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE IT WARC

数字化过程中，客户体验和隐私安全问题是重中之重

中国有丰富的APP和数字平台服务，在封锁期间以及新常态的当下都有着重要作用。支付宝、银联、微信支付推出“刷脸”支付，采用面部识别技术中的无接触测温终端对流动人口的监测，能识别有发热症状的消费者，从而对新冠病毒的扩散起到抑制作用。

然而，随着中国市场成熟起来，Forrester报告发现早期信号显示人们对某些技术及其使用的信任度在下降。消费者意识到一味追求超便利所带来的问题以及所需做的牺牲。例如，人脸识别让支付体验更加“无感”，但同时也引起了人们对数据泄露潜在的风险感到担忧。疫情的爆发在某种程度上加速了中国消费者心态和行为的转变，因此企业需要在追求极致便利的同时减少消费者的担心。

隐私是老生常谈的问题，在特殊时期更应注意。因此，企业需要协调消费者的担心、改善客户体验和隐私安全工作之间的平衡。这其中，高层管理人员的支持协调不可或缺，尤其是需要跨部门协作时。

提示：根据Forrester建议，利用高管层领导喜欢的话术向他们阐述以成果为依据的项目，比如“加快客户体验转型可以增加收入并提高EBITA”，预估出拟规划项目的商业价值，并详细说明必要的管理变革和资源再分配。



© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

联系我们

伦敦
33 Kingsway
London
WC2B 6UF
United Kingdom

+44 (0)20 7467 8100
enquiries@warc.com

纽约
229 West 43rd Street
7th Floor
New York, NY 10036
United States

+1 212 201 2800
americas@warc.com

新加坡
OUE Downtown 1
#44-03, 6 Shenton Way
Singapore 068809

+65 3157 6200
asiapacific@warc.com

上海
上海市静安区, 北京西路968号, 嘉地中心31楼，3105-3108室

nihaochina@warc.com



本报告以及本报告包含的内容的知识产权归WARC或相关权利人所有，且均受到法律法规保护，未经WARC或相关权利人书面许可，任何人不得以任何形式进行转载、使用或创造相关衍生作品。

© Copyright WARC 2020. All rights reserved.

MAKE
IT
WARC

考研资料：数学、英语、政治、管综、西综、法硕等（整合各大机构）
英语类：四六级万词班专四专八雅思等
财经类：初级会计、中级会计、注册会计、高级会计、税务师、会计实操、证券从业、基金从业、资产评估、初级审
公务员：国考、省考、事业单位、军队文职、三支一扶微信 2270291360
银行：银行招聘、笔试、面试
教师资格：小学、中学、教师招聘面试
建筑：一建、二建、消防、造价
法考：主观题、客观题
多平台网课：涵盖职场、办公技能、编程、文案写作、情感心理、穿搭技巧、理财投资健身减肥摄影技术等优质内容
精选资料：Excel 教程、PPT 模板、简历模板、PS 教程、PPT 教程、素描、烹饪、小语种、CAD 教程、PR 教程、UI 课程、自媒体、写作、计算机二级、钢琴、Python、书法、吉他、kindle 电子书、演讲.....持续更新中...
押题：提供考前冲刺押题（初级会计、中级会计、注册会计、一建、二建、教资、四六级、证券、基金、期货等等），麻麻再也不用担心我考不过了。
资料领取微信：1131084518
行业报告：20000 份+持续更新

英语四六级备考资料	计算机二级备考资料	150 所高校考研专业课资料
两小时搞定毛概马原思修近代史纲	高数(微积分)+线性代数+概率论	素描 0 基础入门教程
教师资格证全套备考资料	普通话考试资料礼包	书法教程微信 2270291360
大学生英语竞赛备考资料	大学生数学竞赛备考资料	1000 份各行业营销策划方案合集
挑战杯/创青春/互联网+竞赛资料	电子设计竞赛必备资料	街舞 0 基础入门教程
托福雅思备考资料	大学物理学科攻略合集	动漫自学教程
SCI 最全写作攻略	TEM4/TEM8 专四专八备考资料	教师资格证面试试讲万能模板
360 份精美简历模板	数学建模 0 基础从入门到精通	100 套快闪 PPT 模板
Vlog 制作最全攻略	超强 PR 模板	42 套卡通风 PPT 模板
PS 零基础教程微信 1131084518	PS 高级技能教程	63 套酷炫科技 PPT 模板
好用到极致的 PPT 素材	128 套中国风 PPT 模板	32 套 MBE 风格 PPT 模板
327 套水彩风 PPT 模板	295 套手绘风 PPT 模板	54 套毕业答辩专属 PPT
196 套日系和风 PPT 模板	82 套文艺清新 PPT 模板	57 套思维导图 PPT 模板
163 套学术答辩 PPT 模板	53 套北欧风 PPT 模板	34 套温暖治愈系 PPT 模板
118 套国潮风 PPT 模板	30 套仙系古风 PPT	126 套黑板风 PPT 模板
114 套星空风格 PPT 模板	192 套欧美商务风 PPT 模板	42 套绚丽晕染风 PPT
50 套精美 INS 风 PPT 模板	56 套水墨风 PPT 模板	137 套清爽夏日风 PPT 模板
98 套森系 PPT 模板	25 套简约通用 PPT 模板	记忆力训练教程
300 套教学说课 PPT 模板	123 套医学护理 PPT 模板	AE 动态模板微信 2270291360
毕业论文资料礼包	教师资格证重点笔记+易错题集	表情包制作教程
吉他自学教程（送 6000 谱）	钢琴自学教程（送 1000 谱）	区块链从入门到精通资料
2000 部 TED 演讲视频合集	Excel 从入门到精通自学教程	单片机教程
230 套可视化 Excel 模板	1000 款 PR 预设+音效	1000 份实习报告模板
手绘自学教程微信 1131084518	单反从入门到精通教程	人力资源管理师备考资料
英语口语自学攻略	粤语 0 基础从入门到精通教程	证券从业资格证备考资料
日语自学教程	韩语自学教程	PHP 从入门到精通教程
法语学习资料	西班牙语学习资料	炒股+投资理财从入门到精通教程
全国翻译专业资格考试备考资料	BEC 初级+中级+高级全套备考资料	大数据学习资料
SPSS 自学必备教程	Origin 自学必备教程	会计实操资料
LaTeX 全套教程+模板	EndNote 教程+模板	小提琴 0 基础入门自学教程
GRE 超全备考资料	200 份医学习题合集	司考备考资料

思维导图教程＋素材	20000 份行业研究报告	一级造价工程师备考资料

上万 GB 教学资料（均全套,非杂乱）免费领取微信 1131084518

《闪电式百万富翁》实战版+升级版

易经+道德经+易学名师全集+风水学+算命学+起名+++等等（全套 1000 多 GB）

心理学+NLP 教练技术+精神分析+亲子家庭教育+催眠+++等等（更新超 2000GB）

大学-已更新至 9333 个课程+高中+初中+小学-全套资料（超过 2 万 GB）

陈安之	曾仕强	马云	杜云生	翟鸿燊	刘一秒	俞凌雄
王健林	余世维	雷军	周文强	安东尼罗宾	董明珠	李嘉诚
徐鹤宁	冯晓强	李践	刘克亚	罗伯特清崎	戴志强	李伟贤
苏引华	史玉柱	李强	俞敏洪	杰亚伯拉罕	周鸿祎	唐骏
梁凯恩	陈永亮	傅佩荣	贾长松	易发久	李彦宏	湖畔大学
李开复	聂枭	悟空道场	魏星	姬剑晶	其他名师全集	其他资料下载
王兴	王智华	智多星	陈文强	周导		微信 2270291360
泡妞	撩汉	泡仔	房中术	性福课	驻容术	泡妞撩汉性福合集

注：太多了，无法全部一一列出。。。

全套专题系列【微信 1131084518】

记忆力训练	形象礼仪	健康养生	企业管理	沟通技巧
演讲与口才	经理修炼	MBA 讲座	时间管理	战略经营
企业文化	销售心理	管理素质	国学讲座	执行力
团队管理	领导艺术	员工激励	潜能激发	谈判技巧
绩效管理	薪酬管理	43 份直销制度	电话销售	人力管理
客户服务	创业指南	市场营销	餐饮管理	保险讲座
品牌营销	酒店管理	汽车 4S 店	众筹资料	销售技巧

兴趣爱好：	钓鱼教程	魔术教学	炒股教学	美术教学	书法教学	
音乐乐器：	萨克斯教学	电子琴教学	小提琴	古筝教学	钢琴教学	
	吉他教学					
体育运动：	篮球教学	足球教学	羽毛球教学	乒乓球教学	太极拳教学	
	围棋教学	高尔夫球				
生活实用：	插花教学	茶艺-茶道	唱歌教学	单反相机摄影	毛线编织	
	小吃+美食					暗号：666
语言学习：	英语					免费领取资料微信
电脑 IT：	办公 office	PS 美工教学				1131084518

微信1131084518
撩汉liaohan.net
最好资源zuihaoziyuan.com



如果群里报告过期

请加微信联系我索取最新

1、每日微信群内分享7+最新重磅报告;

2、每日分享当日华尔街日报、金融时报

3、如果看到群里报告过期了，请扫码联系

4、行研报告均为公开版，权利归原作者所有，仅分发做内部学习

扫一扫二维码后台回复 加群

加入“研究报告”微信报告群。

